



CÁTIA VANESSA REORGANIZAÇÃO JUDICIÁRIA, NOVA GESTÃO
GONÇALVES VALENTE JUDICIAL E A IMPORTÂNCIA DA QUALIDADE



**CÁTIA VANESSA REORGANIZAÇÃO JUDICIÁRIA, NOVA GESTÃO
GONÇALVES VALENTE JUDICIAL E A IMPORTÂNCIA DA QUALIDADE**

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Administração e Gestão Pública, realizada sob a orientação científica do Doutor Gonçalo Alves de Sousa Santinha, Professor Auxiliar do Departamento de Ciências Sociais, Políticas e do Território da Universidade de Aveiro e da Doutora Maria João Machado Pires da Rosa, Professora Auxiliar do Departamento de Economia, Gestão, Engenharia Industrial e Turismo da Universidade de Aveiro

Ao meu Pai.

o júri

Presidente

Professora Doutora Maria Teresa Geraldo Carvalho
Professora auxiliar da Universidade de Aveiro

Vogal – Arguente Principal

Professora Doutora Patrícia Helena Ferreira Lopes de Moura e Sá
Professora auxiliar da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra

Vogal - Orientador

Professor Doutor Gonçalo Alves de Sousa Santinha
Professor auxiliar da Universidade de Aveiro

agradecimentos

Aos meus orientadores – e mentores deste estudo –, Prof. Doutor Gonçalo Santinha e Prof. Doutora Maria João Rosa, por todo o apoio, conselhos, incentivo e compreensão que demonstraram ao longo deste percurso.

A todos os magistrados e oficiais de justiça que, de uma forma ou de outra, contribuíram para a realização deste trabalho, assim como a todos os utentes que responderam ao questionário.

A todos os que me rodeiam, pelo apoio, conselhos, motivação e compreensão.

palavras-chave

Administração Pública, Qualidade, SERVPERF, Tribunais, Justiça, Reorganização Judiciária, Nova Gestão Judicial.

resumo

O presente trabalho propõe-se a avaliar a qualidade percebida dos serviços prestados num determinado Tribunal. É avaliada a satisfação dos utentes e dos magistrados e oficiais de justiça, tendo por base as perceções que têm em relação ao serviço prestado num novo contexto de reorganização judiciária e nova gestão judicial, cuja implementação ocorreu em 2014.

Através deste trabalho foi possível avaliar as perceções dos utentes na prestação do serviço no Tribunal Judicial e Serviços do Ministério Público sediados em Coimbra e aferir as principais diferenças comparativamente aos resultados obtidos no que concerne aos magistrados e oficiais de justiça que ali exerciam funções à data. Intentou-se conjuntamente estudar a utilidade do modelo SERVPERF na realidade do sistema judicial português.

Os dados foram recolhidos através de inquéritos por questionários elaborados para o efeito, tendo por base a estrutura do modelo SERVPERF, adaptado a este serviço específico que é o da justiça. Foi igualmente recolhida informação junto da Exma. Sra. Juiz Presidente da Comarca de Coimbra, através de entrevista exploratória, com o intuito de aprofundar os dados recolhidos através dos referidos questionários.

Através da análise dos dados obtidos foi possível verificar que os inquiridos têm uma perceção positiva da qualidade dos serviços. De igual forma, permitiu concluir que o SERVPERF se mostrou útil para medir a qualidade percebida dos serviços em causa.

keywords

Public Administration, Quality, SERVPERF, Courts, Justice, Judicial Reorganization, New Judicial Management

abstract

This research work aims to analyse the perceived quality of the services provided in Court. The satisfaction of the users, magistrates and bailiffs is evaluated. Their satisfaction is based on the service provided within the new and reorganized judicial and judicial management context, which took place in 2014.

This research allowed us to evaluate the perceptions from users of the Judicial Court and Public Prosecution Service located in Coimbra. It compared them with those of the magistrates and judicial officers there at the time; distinguishing the main differences between them. In addition, we have also attempted to analyse the Portuguese judicial system through the length of the SERVPERF model.

The data was collected through questionnaires based on SERVPERF model structure and adapted to the specific justice system under evaluation here. In addition, information was collected by an exploratory interview of Mrs. Judge President of the County of Coimbra, which elaborated the data collected through the questionnaires.

The data collected has shown that the respondent are satisfy with the services. We were also able to conclude that the SERVPERF turned out to be a very reliable source for the collection of data in justice system.

Índice

ÍNDICE DE SIGLAS	II
ÍNDICE DE FIGURAS	II
ÍNDICE DE TABELAS	II
ÍNDICE DE GRÁFICOS	III
1. INTRODUÇÃO	1
1.1. ENQUADRAMENTO E OBJETIVOS DE INVESTIGAÇÃO	1
1.2. ABORDAGEM METODOLÓGICA	4
1.3. ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	5
2. REVISÃO DA LITERATURA	9
2.1. EVOLUÇÃO DO PAPEL DO ESTADO E DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NA SOCIEDADE	9
2.1.1. AS FASES DO PAPEL DO ESTADO E DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NA SOCIEDADE	9
2.2. QUALIDADE	15
2.2.1. PERSPETIVA HISTÓRICA E EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE QUALIDADE	15
2.2.2. QUALIDADE NOS SERVIÇOS	19
2.3. QUALIDADE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	27
2.3.1. CONCEITO DE SERVIÇO PÚBLICO	27
2.3.2. A EVOLUÇÃO DA QUALIDADE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	28
2.3.3. A EVOLUÇÃO DA QUALIDADE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA PORTUGUESA	29
2.4. QUALIDADE NA JUSTIÇA	33
2.4.1. JUSTIÇA COMO SERVIÇO PÚBLICO	34
2.4.2. A QUALIDADE NA JUSTIÇA	34
2.4.3. O PODER JUDICIAL, A REORGANIZAÇÃO JUDICIÁRIA E O MODELO DE GESTÃO JUDICIAL EM PORTUGAL	46
3. METODOLOGIA E OBJETO DE ESTUDO	63
3.1. DO ARGUMENTO DE DISSERTAÇÃO AO MÉTODO DE INVESTIGAÇÃO	63
3.2. APRESENTAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO	68
3.1.1. A COMARCA DE COIMBRA	68
3.1.2. O TRIBUNAL JUDICIAL E OS SERVIÇOS DO MINISTÉRIO PÚBLICO SEDIADOS EM COIMBRA	69
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	73
4.1. CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA	73
4.2. OPINIÃO SOBRE A REFORMA JUDICIÁRIA	78
4.3. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DO SERVPERF	86
4.4. UMA VISÃO DE SÍNTESE	99
4.5. APRESENTAÇÃO DO RESULTADO DA ENTREVISTA EXPLORATÓRIA	105
5. CONCLUSÕES	107
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	115
ANEXOS	121

Índice de siglas

CAF		<i>Common Assessment Framework</i> (Estrutura comum de avaliação)
CEPEJ		Comissão Europeia para a Eficácia da Justiça
CRP		Constituição da República Portuguesa
DIAP		Departamento de Investigação e Ação Penal
DGAJ		Direção Geral da Administração da Justiça
DGPJ		Direção Geral da Política de Justiça
EUA		Estados Unidos da América
GAM		Gabinete de Auditoria e Modernização
LOFJT		Lei de Organização e Funcionamento dos Tribunais Judiciais
LOSJ		Lei da Organização do Sistema Judiciário
NGP		Nova Gestão Pública
SMA		Secretariado para a Modernização Administrativa
TCPS		<i>Trial Court Performance Standards</i>
TQM		<i>Total Quality Management</i>

Índice de figuras

Figura 1 Evolução da Qualidade	16
Figura 2 Satisfação do cliente	21
Figura 3 Modelo da Qualidade Percebida de Grönroos	22
Figura 4 Modelo das 4Q de Gummesson.....	23
Figura 5 Modelo dos GAP's da Qualidade dos Serviços.....	24
Figura 6 Taxa de eficácia nos tribunais judiciais	45
Figura 7 Taxa de congestão nos tribunais judiciais.....	45
Figura 8 Distritos Judiciais e Comarcas ao abrigo da Lei n.º 52/2008, de 28 de agosto	52
Figura 9 As novas circunscrições ao abrigo da Lei n.º 62/2013, de 26 de agosto.	56
Figura 10 A Comarca de Coimbra	69
Figura 11 Evolução dos processos no Tribunal Judicial da Comarca de Coimbra.....	71
Figura 12 Taxa de eficiência e resolução do Tribunal Judicial de Coimbra	71
Figura 13 Evolução dos processos no DIAP de Coimbra	71
Figura 14 Taxa de eficiência e resolução do DIAP de Coimbra.....	72

Índice de tabelas

Tabela 1 Definições de qualidade.....	19
Tabela 2 Significado dos resultados do SERVQUAL	25
Tabela 3 Resultado do cálculo do Alfa de Cronbach.....	67
Tabela 4 Distribuição das respostas relativamente ao género e habilitações literárias dos utentes	74
Tabela 5 Distribuição das respostas relativamente à idade dos utentes	74
Tabela 6 Distribuição das respostas relativamente à situação profissional dos utentes	74
Tabela 7 Distribuição das respostas relativamente à frequência em que os utentes se deslocam aos serviços.....	74
Tabela 8 Distribuição das respostas relativamente à última vez em que os utentes se deslocam aos serviços.....	75
Tabela 9 Distribuição das respostas relativamente à matéria no âmbito da qual os utentes se deslocam aos serviços.....	75
Tabela 10 Distribuição das respostas relativamente à qualidade em que o utente intervém	75
Tabela 11 Distribuição das respostas relativamente ao patrocínio de advogado e apoio judiciário dos utentes	75
Tabela 12 Distribuição das respostas relativamente ao género, habilitações literárias e carreira dos magistrados.....	76
Tabela 13 Distribuição das respostas relativamente à classe etária dos magistrados	77
Tabela 14 Distribuição das respostas relativamente à antiguidade profissional dos magistrados	77
Tabela 15 Distribuição das respostas relativamente ao género, habilitações literárias e carreira dos oficiais de justiça	77

Tabela 16 Distribuição das respostas relativamente à classe etária dos oficiais de justiça	77
Tabela 17 Distribuição das respostas relativamente à antiguidade profissional dos oficiais de justiça	78
Tabela 18 Representação da média das perceções dos inquiridos para as cinco dimensões do modelo SERVPERF e do desvio padrão	86
Tabela 19 Representação do valor médio das perceções e do desvio padrão referente à dimensão Tangibilidade	88
Tabela 20 Representação do valor médio das perceções e do desvio padrão referente à dimensão Confiabilidade	91
Tabela 21 Representação do valor médio das perceções e do desvio padrão referente à dimensão Capacidade de Resposta	93
Tabela 22 Representação do valor médio das perceções e do desvio padrão referente à dimensão Garantia	96
Tabela 23 Representação do valor médio das perceções e do desvio padrão referente à dimensão Empatia	98
Tabela 24 Perfil do utente do Tribunal Judicial e Serviços do Ministério Público sediados em Coimbra ...	101
Tabela 25 Perfil do utente tipo mais e menos satisfeito	102
Tabela 26 Perfil do magistrado do Tribunal Judicial e Serviços do Ministério Público sediados em Coimbra	102
Tabela 27 Perfil do magistrado tipo mais e menos satisfeito	103
Tabela 28 Perfil do oficial de justiça do Tribunal Judicial e Serviços do Ministério Público sediados em Coimbra	104
Tabela 29 Perfil do oficial de justiça tipo mais e menos satisfeito	104
Tabela 30 SERVQUAL (Expetativa e Perceção)	121
Tabela 31 As 23 Comarcas e respetivas circunscrições	122
Tabela 32 Tribunais da Relação (2.ª instância) e área de competência	123

Índice de gráficos

Gráfico 1 Grau de concordância operadores judiciários com contributo da reforma judiciária para o aumento da celeridade processual	79
Gráfico 2 Grau de concordância dos operadores judiciários com contributo da reforma judiciária para o aumento da produtividade	80
Gráfico 3 Grau de concordância dos operadores judiciários com o quadro de magistrados	80
Gráfico 4 Grau de concordância dos operadores judiciários com o quadro de oficiais de justiça	81
Gráfico 5 Grau de concordância dos operadores judiciários com contributo da especialização para a melhoria da justiça	82
Gráfico 6 Grau de concordância dos operadores judiciários com a territorialização adotada para a Comarca de Coimbra	82
Gráfico 7 Grau de concordância dos operadores judiciários com a concretização dos objetivos estratégicos e processuais	83
Gráfico 8 Grau de concordância dos operadores judiciários com o positivismo da adoção de metas para a justiça	84
Gráfico 9 Grau de concordância dos operadores judiciários com o positivismo da adoção de metas para o cidadão	84
Gráfico 10 Grau de concordância dos operadores judiciários com a simplificação e agilização processuais levadas a cabo pela reforma judiciária	85
Gráfico 11 Representação da média das perceções dos inquiridos para as cinco dimensões do modelo SERVPERF	87
Gráfico 12 Representação do valor médio das perceções dos inquiridos referente à dimensão Tangibilidade	89
Gráfico 13 Representação do valor médio das perceções dos inquiridos referente à dimensão Confiabilidade	91
Gráfico 14 Representação do valor médio das perceções dos inquiridos referente à dimensão Capacidade de Resposta	94
Gráfico 15 Representação do valor médio das perceções dos inquiridos referente à dimensão Garantia ..	97
Gráfico 16 Representação do valor médio das perceções e dos utentes referente à dimensão Empatia	99

1. INTRODUÇÃO

1.1. Enquadramento e objetivos de investigação

Ao longo dos últimos cem anos, tanto o papel do Estado e os modelos da Administração Pública, como a natureza dos serviços públicos têm vindo a mudar (Santinha, 2014; Osborne & McLaughlin, 2002). Nesta linha, não só a intervenção do Estado, mas também os fins últimos das políticas públicas definidas, bem como a sua ação e execução através da Administração Pública, modificaram, inclusive, no que concerne às políticas de gestão pública, que evidenciam, em todo o mundo, uma evolução substancial (Secchi, 2009).

A par destas consideráveis mudanças, também o cidadão tem vindo a criar novas expectativas face aos serviços públicos, assim como exigências cada vez maiores relativamente à prestação destes serviços, inclusive, no que se refere à forma como são ministrados. Destarte, enquanto utilizador de um determinado serviço público, o cidadão exige cada vez mais que o mesmo seja de qualidade. Como referido, a Administração Pública está a mudar e, nesse sentido, tem vindo a procurar adaptar e implementar mecanismos que garantam e melhorem a qualidade na prestação dos serviços por si ministrados (Carapeto e Fonseca, 2013; Nolasco, 2004; Rocha 2011).

No que se refere ao contexto português, após a Revolução de abril de 1974, assistimos a sucessivas reformas na Administração Pública e à consecutiva mudança de governos constitucionais que redefiniram o sentido e finalidade da prestação dos serviços públicos. Inicialmente, as aludidas reformas consistiram na desconcentração e descentralização de competências, assim como na adoção de medidas de desburocratização e simplificação de procedimentos, com a finalidade de tornar a máquina administrativa do Estado de fácil acesso para o cidadão e célere para com as suas necessidades (Nolasco, 2004; Rocha, 2011).

Em 1999, é publicado o Decreto-Lei n.º 166-A/99, de 13 de maio, o qual, além de instituir o Sistema de Qualidade em Serviços Públicos, define, através do seu artigo terceiro, a qualidade em serviços públicos como a ‘filosofia de gestão que permite alcançar uma maior eficácia e eficiência dos serviços, a desburocratização e simplificação de processos e procedimentos e a satisfação das necessidades explícitas e implícitas dos cidadãos’.

No entanto, é a partir do ano de 2002 que a reforma administrativa assenta na racionalização da Administração Pública, na reorganização interna dos serviços, na orientação para

os resultados e na cultura de mérito (Nolasco, 2004).

Nos últimos anos, a estratégia para a qualidade na Administração Pública tem assentado na adoção de medidas promotoras da inovação, eficiência, eficácia, aproximação aos cidadãos, prestação de serviço de qualidade e de excelência e gestão por objetivos (Nolasco, 2004; Rocha 2011).

Para além da perspetiva de satisfação do cidadão enquanto utente e da preocupação com as suas necessidades, um outro ponto central das várias reformas diz respeito aos recursos humanos da Administração Pública (Nolasco, 2004), ou seja, aos funcionários públicos, pois são estes quem efetivamente presta o serviço e lida diretamente com o utente/cidadão.

É também neste sentido que surge a adoção e implementação de vários modelos de qualidade, modelos de avaliação do desempenho e de autoavaliação nos vários serviços públicos, sendo exemplos a CAF (*Common Assessment Framework*/Estrutura Comum de Avaliação), as normas ISO 9000, os modelos de excelência e o SIADAP (Sistema Integrado de Avaliação da Administração Pública) (Carapeto e Fonseca, 2013; Nolasco, 2004; Rocha, 2011).

Atualmente, existem vários modelos de avaliação da qualidade em serviços; no entanto, na perspetiva da perceção do desempenho de determinado serviço destacam-se o SERVQUAL e o SERVPERF.

Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) propuseram uma medição de qualidade assente na premissa de que a satisfação do cliente se afere em função da diferença entre a expectativa que o mesmo tem acerca do serviço que vai experimentar e o desempenho percecionado relativamente ao mesmo. Com base nesta ideia, desenvolveram a escala SERVQUAL, baseada na ideia de gaps, isto é, diferenças entre a expectativa e a perceção. Não obstante tratar-se de um modelo muito conhecido e utilizado para avaliação da qualidade em serviços, são-lhe apontadas diversas críticas (Carman, 1990; Cronin & Taylor, 1992).

Cronin e Taylor (1992) propõem como alternativa a escala SERVPERF, que corresponde a um instrumento que se baseia apenas na perceção do cliente relativamente ao desempenho de determinado serviço. Os autores afirmam que a satisfação do cliente/consumidor não deve ser medida com base nas diferenças entre expectativas e perceções, mas apenas em termos da sua perceção do desempenho do serviço, pois a qualidade percebida do serviço é, a seu ver, o antecedente da satisfação dos consumidores. Para Cronin e Taylor (1992), além de esta escala ser mais eficaz, os itens que a constituem são consistentes e espelham adequadamente as dimensões da qualidade; Salomi *et. al.* (2005) afirmam ainda que apresenta melhores índices de confiabilidade face ao SERVQUAL.

No que concerne ao setor da justiça, tem-se assistido nos anos mais recentes a um período

denominado de ‘crise da justiça’. A nível global, recai sob os tribunais um olhar negativo que em muito passa por um conjunto de críticas que têm sobretudo a ver como a sua excessiva morosidade e congestionamento, provocados pelo aumento da procura e burocratização dos procedimentos judiciais (Garoupa, 2011; Gomes, 2011). Os tribunais são vistos pelos cidadãos como organizações inflexíveis e distantes no que diz respeito a preocuparem-se com a satisfação das suas necessidades (Sá e Albuquerque, 2015). A implementação de mecanismos e práticas de gestão da qualidade é tida como uma solução a equacionar para procurar alcançar um serviço de excelência neste setor (Gomes, 2011; Leão, 2003).

No contexto português da administração da justiça, esta tem vindo igualmente a sofrer sucessivas reformas, das quais resultou a implementação de um novo modelo de gestão judicial em setembro de 2014¹ (resultante da extensão a nível nacional de uma primeira experiência em três comarcas piloto, em desenvolvimento desde 2009²). O novo modelo visa, entre outros objetivos, a melhoria do funcionamento do sistema judicial, procurando alcançar níveis de qualidade superiores na prestação dos diferentes serviços de justiça. Para esse efeito, aposta fortemente na especialização, introduzindo igualmente uma clara agilização na distribuição e tramitação processual, simplificando também a racionalização na afetação e mobilidade dos recursos humanos, bem como o combate à morosidade processual. Visa igualmente prover de autonomia as estruturas de gestão dos tribunais, para assim permitir a adoção de práticas gestionárias por objetivos e a descentralização dos serviços judiciais³.

Para o efeito, procedeu-se à redução de mais de 200 comarcas para 23, assim como à reestruturação dos serviços e afetação dos recursos humanos⁴; fez-se também uma transição eletrónica e física de milhões de processos, o que na altura originou o *crash* do *citius* (sistema informático em uso pelos tribunais) e a paralisação dos tribunais (OA, 2015).

No entanto, o setor da justiça carece de particular especificidade no que concerne à avaliação do nível da qualidade, pois a ‘atividade jurisdicional não se baseia na satisfação dos ‘clientes’, mas nos princípios do direito e na lei assente em conhecimentos de natureza técnica’ (Lopes *et. al*, 2015:96). No estudo em apreço não é a atividade jurisdicional que está em causa, mas isso sim, a satisfação dos operadores judiciais e utentes com a prestação dos serviços. São escassos os estudos realizados no âmbito da qualidade nos tribunais; por outro lado, os trabalhos existentes - elaborados pela Comissão Europeia para a Eficácia da Justiça (CEPEJ) – em muito pouco

¹ Lei n.º 62/2013, de 26 de agosto (Lei de Organização do Sistema Judiciário) que estabelece as normas de enquadramento e de organização do sistema judiciário, e Decreto-Lei n.º 49/2014, de 27 de março, que regulamenta a aludida Lei.

² Lei n.º 52/2008, de 28 de agosto e Decreto-Lei n.º 28/2009 que regulamenta, com carácter experimental e provisório, a aludida Lei.

³ Decreto-Lei n.º 49/2014, de 27 de março.

⁴ *Idem*.

ou nada abrangem a avaliação do nível de satisfação dos utentes. É bastante reduzido o número de estudos sobre a avaliação dos serviços pelos cidadãos/utentes e, no que concerne ao novo modelo de gestão judicial, face ainda ao curto espaço de tempo decorrido desde a sua implementação, nada existe. Mesmo a nível académico, existe muito pouca discussão sobre a qualidade do sistema judicial e, em concreto, a qualidade percebida por utentes, magistrados e oficiais de justiça.

Com o presente trabalho pretende-se contribuir para a promoção de uma cultura de avaliação da qualidade no setor da justiça em Portugal, pela discussão da evolução e importância da qualidade na Administração Pública e, em concreto, na administração da justiça e no sistema judicial. Mais especificamente, é objetivo geral do estudo a avaliação do grau de satisfação, quer dos utentes, quer dos operadores judiciais, relativamente à qualidade dos serviços prestados no contexto do novo modelo de gestão judicial, recorrendo para o efeito a um estudo empírico, em que será aplicada a escala SERVPERF depois de devidamente adaptada a esta realidade.

No seguimento de mais uma reforma judicial e tendo em atenção o que representa a qualidade no sistema judicial, pretende-se aferir qual o nível de satisfação dos cidadãos (utentes) relativamente à qualidade dos serviços prestados, bem como a perceção dos operadores judiciais (magistrados e oficiais de justiça) neste novo contexto. Pretende-se, igualmente, compreender a importância e a evolução da qualidade na Administração Pública e, no caso concreto, na administração da justiça, e como se relaciona com o novo modelo de gestão judicial.

Procurar-se-á também explorar a última reforma judiciária e averiguar qual a opinião dos inquiridos relativamente à mesma.

1.2. Abordagem metodológica

Quanto à metodologia a aplicar, inicia-se o presente estudo com a definição do enquadramento teórico-conceitual, recorrendo para o efeito à revisão da literatura e da legislação. Esta parte, de cariz teórico, centra-se em dois grandes temas: qualidade e administração pública, em concreto, o setor da justiça. Tendo como objetivo a aferição do grau de satisfação de utentes e de operadores judiciais, impende compreender o papel do Estado e da Administração Pública para depois perceber a importância e a evolução da qualidade neste setor e, no caso concreto, no sistema judicial.

Será realizado um estudo empírico num determinado contexto territorial, designadamente, o Tribunal Judicial e Serviços do Ministério Público sediados em Coimbra.

No âmbito da realização desse estudo empírico, pretende-se recorrer à utilização de dois instrumentos de avaliação, nomeadamente, o inquérito por questionário e a entrevista

exploratória (Carmo e Ferreira, 2008; Quivy & Campenhoudt, 2005). Quanto ao primeiro, este será elaborado de acordo com o modelo SERVPERF, procedendo-se à sua adaptação para o contexto específico dos tribunais e tendo em consideração um determinado espaço temporal e a situação de uma determinada instituição (tribunal/comarca); o objetivo é aferir as perceções dos utentes, magistrados e oficiais de justiça relativamente à qualidade dos serviços prestados no contexto do novo modelo de gestão judicial.

Procura-se dar resposta às questões:

- Qual a qualidade percebida pelos utilizadores e operadores judiciais do Tribunal Judicial e Serviços do Ministério Público sediados em Coimbra num contexto de reorganização judiciária e nova gestão judicial através da aplicação do SERVPERF?
- Apresentarão diferenças de satisfação na realização dos serviços os utentes, os magistrados e os oficiais de justiça?
- Qual a opinião dos magistrados e dos oficiais de justiça relativamente à reforma judiciária?
- É a escala SERVPERF adequada para a avaliação da satisfação dos utentes e operadores judiciais no contexto do sistema judicial?

Quanto à entrevista exploratória, esta será realizada a um membro do Conselho de Gestão da Comarca objeto de estudo, designadamente, a Sra. Juiz Presidente, após a recolha e análise dos questionários. O objetivo é aprofundar a análise dos resultados obtidos através dos inquéritos por questionários, procurando explicá-los e, na eventualidade, identificar pontos de melhoria relativamente à qualidade do serviço prestado no quadro do novo modelo de gestão judicial.

1.3. Estrutura da dissertação

Em termos de estrutura, este trabalho encontra-se dividido em duas partes. Destarte, inicia-se com a presente introdução, onde se enquadra e apresenta de forma breve e resumida a problemática e justificação do estudo, assim como os objetivos do estudo e a respetiva abordagem metodológica. Seguidamente, a primeira parte apresenta a componente teórica que sustenta o tema que irá ser, posteriormente, objeto de investigação.

Assim, e com o intuito de compreender o papel do Estado e da Administração Pública na sociedade, inicia-se o presente trabalho com a análise da sua evolução, caracterizando cada uma das fases em que se enquadram os seus pontos fulcrais e paradigmáticos (subcapítulo 2.1).

Posteriormente, no subcapítulo 2.2., analisa-se a evolução da qualidade e o seu significado e importância, quer no setor da produção, como no dos serviços. Isto para, seguidamente, e após a definição de serviço público, perceber a importação da qualidade para o setor público e a sua

importância na Administração Pública, bem como a evolução no contexto português, caracterizando-se igualmente as várias fases da qualidade, sobretudo, a partir da década de 80 (subcapítulo 2.3.). Seguidamente, e após uma breve reflexão sobre a natureza da justiça, procura-se discorrer sobre a qualidade na administração da justiça; para o efeito intenta-se compreender a sua origem neste contexto e como é abordada, e implementada, tanto a nível internacional, como nacional.

No seguimento, e após uma breve reflexão sobre o surgimento da denominada ‘crise da justiça’, faz-se uma exposição sobre o poder judicial e a organização dos tribunais no contexto português, onde se explica o ordenamento e funcionamento dos tribunais, bem como a necessidade da reforma judicial e a implementação do novo modelo de gestão judicial.

A segunda parte deste trabalho versa a aplicação de alguns conceitos apresentados. Nesta linha, segue-se o capítulo da metodologia da investigação, onde se explica a metodologia utilizada e descrevem-se os objetivos de investigação, a população-alvo, amostra e instrumentos de avaliação (subcapítulo 3.1.). Após, expõe-se o objeto de estudo, onde será apresentando e caracterizado um determinado Tribunal (subcapítulo 3.2.).

Por fim, apresentam-se os resultados obtidos com o estudo empírico realizado (capítulo 4) e as conclusões do estudo (capítulo 5).

Parte I

REORGANIZAÇÃO JUDICIÁRIA, NOVA GESTÃO JUDICIAL E A IMPORTÂNCIA DA QUALIDADE

Revisão da Literatura

2. REVISÃO DA LITERATURA

A primeira etapa do presente trabalho consiste em compreender o papel do Estado e da Administração Pública na sociedade para, posteriormente, entender a evolução da qualidade e o seu significado, quer no setor da produção, como no dos serviços (subcapítulos 2.1. e 2.2.). Seguidamente e após a definição de serviço público, procura-se perceber a importação da qualidade para o setor público e a sua importância na Administração Pública, bem como a evolução no contexto português, caracterizando-se igualmente as várias fases da qualidade neste setor, sobretudo, a partir da década de 80 (subcapítulo 2.3.). Após uma breve reflexão sobre a natureza da justiça, procura-se discorrer sobre a qualidade na administração da justiça, setor aqui em estudo; para o efeito intenta-se compreender a sua origem neste contexto e como é abordada e implementada, tanto a nível internacional, como nacional. No seguimento, procura-se entender o surgimento da denominada ‘crise da justiça’, faz-se uma exposição sobre o poder judicial e a organização dos tribunais no contexto português, onde se explica o ordenamento e funcionamento dos tribunais, bem como a necessidade da reforma judicial e a implementação do novo modelo de gestão judicial (subcapítulo 2.4.).

2.1. Evolução do papel do Estado e da Administração Pública na sociedade

Numa primeira fase, impende compreender o papel do Estado e da Administração Pública na sociedade, pelo que se inicia este trabalho com um subcapítulo onde se procede à caracterização sintética do papel do Estado e da Administração Pública na sociedade desde o final do séc. XIX até à atualidade.

2.1.1. As fases do papel do Estado e da Administração Pública na sociedade

Ao longo dos anos e sobretudo a partir do séc. XIX, o papel do Estado tem sido alvo de mudanças substanciais que o levaram a evoluir, por um lado, consoante o contexto, os costumes e a cultura de cada país e, por outro, sobre a influência de diferentes escolas de pensamento (Santinha, 2014). O mesmo sucede com os modelos adotados pela Administração Pública, quer quanto à sua estrutura organizacional, quer relativamente à prestação dos serviços públicos. Destarte, torna-se imperativo compreender a evolução do papel do Estado e da Administração Pública na sociedade.

Nesta linha, impende compreender que a definição de políticas públicas e a respetiva provisão dos serviços não surgem num vazio, mas sim num determinado contexto histórico (Santinha, 2014). Hughes (2003) afirma que não obstante a discussão sobre o papel económico do Estado ser recente, o debate sobre aquilo que os governos deveriam fazer é o mais prolongado no contexto da filosofia política. Por outro lado, o percurso histórico difere consoante o contexto e as escolas de pensamento que, por sua vez, influenciam as políticas públicas que cada país tem vindo a adotar (Santinha, 2014).

Com base no caso do Reino Unido, Osborne e McLaughlin (2002) identificam a partir do séc. XIX quatro fases distintas no desenvolvimento da natureza dos serviços públicos, nomeadamente, Estado Mínimo (*The Minimal State*), Parceria Desigual (*Unequal Partnership*), Estado Providência (*The Welfare State*) e Estado Plural (*The Plural State*), frisando que noutros países poderão corresponder a variações sobre estes modelos.

Por motivos de simplificação, opta-se por centrar a primeira fase no Período Prévio ao Estado Providência (Estado Mínimo e Parceria Desigual) (Santinha, 2014), caracterizando-a de forma sucinta, a partir do séc. XIX. Prossegue-se com a caracterização do Estado Providência, da Nova Gestão Pública e, por fim, o Período Pós-Nova Gestão Pública.

Período prévio ao Estado Providência

Osborne e McLaughlin (2002:7) afirmam que o final do séc. XIX corresponde ao período do Estado Mínimo e que é esta a primeira fase do desenvolvimento da Administração Pública. Nas palavras dos mesmos, a intervenção do Estado na sociedade era vista como ‘um mal necessário’, a prestação de serviços era escassa e a maioria dos serviços públicos eram prestados por instituições privadas e de caridade. Afirmam igualmente que este papel minimalista não significa um ‘Estado nenhum’ e que é neste contexto que surgem os princípios da Administração Pública.

Wilson (1887) defende a clara separação entre a política e a administração e que esta última corresponde ao governo, e conseqüente programa político, em ação e execução, ou seja, o conjunto de mecanismos e serviços que executam as políticas públicas previamente estabelecidas.

Neste contexto, a soberania do Estado consistia no monopólio do uso da força (Carvalho, 2006) e Ackroyd⁵ (1995) caracteriza o Estado central pela sua política de ‘*laissez-faire*’, uma vez que a sua envolvimento na prestação de serviços sociais era pouca e feita basicamente a nível local.

No início do séc. XX, ergue-se uma mudança ideológica a partir do conservadorismo tradicional e do reformismo social e Osborne e McLaughlin (2002:7) e Carvalho (2006) apelidam a nova gestão pública de ‘parceria desigual’, que por sua vez decorre da nova relação entre o governo e os setores

⁵ Ackroyd (1995) identifica quatro períodos distintos na forma de intervenção da Administração Pública: 1870 a 1950 (a nível local); 1950 a 1980 (centralização); a partir de 1980 (gestão descentralizada) e atualmente (gestão pública).

da sociedade, porquanto o Estado fornece um mínimo básico e essencial de serviços. Nas palavras daqueles autores, esta mudança é caracterizada essencialmente por assentar em três elementos fulcrais: reformulação de problemas sociais e económicos em direção ao seu reconhecimento como questões sociais e não meramente do foro individual; reconhecimento de que o Estado tem um papel legítimo no fornecimento de pelo menos alguns serviços públicos (e.g.: saneamento); na impossibilidade de fornecer determinados serviços públicos, deve o Estado estabelecer parcerias com instituições privadas ou de caridade para a sua prestação, sendo estas o sócio sénior, o que desta forma leva à designada parceria desigual.

Destarte e devido a uma maior perceção por parte do Estado relativamente aos problemas existentes a nível da saúde pública, assiste-se à extensão da sua intervenção na sociedade, na medida em que se torna imperativo dar resposta a questões como o crescimento exponencial das populações e/ou como efemeridades graves (Santinha, 2014).

Estado Providência

Osborne e McLaughlin (2002) delimitam o período do Estado Providência⁶ como o compreendido entre 1945 e 1980 e afirmam que este modelo surge em função do fracasso consequente da fragmentação e duplicação de serviços a cargo das entidades privadas e de caridade devido à sua gestão ineficiente e ineficaz, pretendendo acudir a todas as necessidades dos seus cidadãos (Osborne e McLaughlin (2002), citando Beveridge (1948)). Neste sentido, as funções do Estado estendem-se à segurança social, saúde e educação (Ackroyd, 1995).

Santinha (2014) observa que o período pós Segunda Guerra Mundial trouxe várias modificações no papel do Estado, que passa a intervir na sociedade de forma direta e não apenas para responder a problemas pontuais. De acordo com Clarke e Newman (1997), o Estado de bem-estar foi legitimado e sustentado pelos acordos social e político e económico e ainda pela estrutura organizacional, onde o desenvolvimento do bem-estar assenta em três pontos centrais: família, nação e trabalho. O acordo político e económico, definido de várias formas e baseado em princípios Keynesianos, sob os quais entende-se como legitimada a ação do Estado como elemento indispensável ao funcionamento do sistema económico (Keynes, 1973), diz respeito ao compromisso entre o capitalismo, o mercado livre e o socialismo (Clarke & Newman, 1997).

Santinha (2014) realça duas razões para o que afirma como consenso generalizado acerca do papel do Estado. Por um lado, e decorrente do pensamento *Keynesiano*, existia a convicção de que as respostas para todas as necessidades dos cidadãos deviam ser garantidas pelo Estado e as despesas

⁶ Também designado por Estado Social ou de Bem-Estar (Clarke & Newman, 1997).

públicas interpretadas como um investimento coletivo; por outro, a ‘ideia de que o desenvolvimento económico só surge se houver paz e coesão social’, pelo que se via necessária a envolvimento do Estado na gestão de conflitos e concertações entre classes e grupos sociais para minorizar as desigualdades (Santinha, 2014:19; Carvalho, 2006, citando Santos, 2002).

Clarke & Newman (1997:4) afirmam que a criação do Estado de Bem-estar como uma entidade política e ideológica distinta carecia de uma forma de organização em que as pessoas se pudessem ver representadas e é nesse sentido que a sua construção organizacional foi estruturada através de dois modos de coordenação⁷: a administração burocrática⁸ e o profissionalismo.

A administração burocrática caracteriza-se pela racionalidade e impessoalidade e tem como fim a administração imparcial e eficiente de qualquer tipo de negócio público (Clarke & Newman, 1997). Por um lado, social, política e pessoalmente neutra, assenta na ideia de um tratamento equitativo dos cidadãos garantindo o isolamento da política pública contra efeitos nefastos. Por outro, este modelo não era autossuficiente para a oferta pública de bem-estar social pelo que necessitava de ‘formas de perícia’ para dar resposta aos problemas sociais. É neste preciso momento que se intersecta com o denominado profissionalismo, que por sua vez assenta na padronização de competências adquiridas através da formação e qualificação e na intervenção de peritos (Clarke & Newman (1997), citando Mintzberg (1983)), renunciando o serviço desinteressado.

O papel do estado é igualmente importante numa outra base da sua sustentação, nomeadamente, na correção das falhas do mercado – entendendo-se como tal as perdas de eficiência resultantes do livre mercado –, onde se incluem os monopólios, os bens públicos, as externalidades e a presença de informação assimétrica, inclusive as teorias da escolha pública, da agência e dos custos de transação detêm um papel importante (Santinha, 2014).

Clarke e Newman (1997) apontam para a interseção de problemas em todos os pilares da legitimidade e sustentação do Estado Providência como a causadora da crise do modelo.

De acordo com Hughes (2003), as insuficiências da administração burocrática tornaram-se evidentes no período que medeia entre 1970 e 1980, frisando que os serviços públicos depararam-se com crescentes críticas nos países mais desenvolvidos e aponta quatro principais problemas: a inadequação do modelo de controlo político; a problemática do *one-best-way*; a teoria da burocracia não ser mais universalmente vista como proporcionadora da eficiência, além de tender a ser antidemocrática; e a sua ineficiência em comparação com o mercado (Hughes, 2003).

⁷ Clarke & Newman (1997:5) definem modos de coordenação como o ‘complexo de regras, papéis e princípios regulamentares em torno do qual as práticas sociais das organizações são estruturadas, gerando padrões típicos de relações sociais internas e externas, que, entre outras coisas, privilegiam determinados tipos de conhecimento’.

⁸ A burocracia surge no início do Séc. XX teorizada pelo sociólogo Max Weber (2003) e traduz-se numa forma de organização social (pública ou privada) como resposta racional às mudanças do capitalismo.

Motivando dessa forma a crise e o descontentamento, o modelo organizacional da Administração Pública e o modelo de prestação dos serviços começaram a ser fortemente questionados, essencialmente por quatro razões: i) crise petrolífera da década de 70, que leva ao aumento dos preços do petróleo e recessão económica internacional; ii) aumento do desemprego e expansão de determinados serviços públicos; iii) alterações sociodemográficas, que contribuem para o crescimento da despesa pública, bem como as alterações na natureza e papel da família (papel da mulher) (Clarke & Newman, 1997) e agravamento das desigualdades sociais; iv) crise fiscal em consequência da despesa por parte do Estado ser superior à receita (Santinha, 2014).

Nova Gestão Pública

Pese embora o considere um termo vago, Hood (1991) afirma que a Nova Gestão Pública⁹ (NGP) constitui uma das tendências internacionais mais marcantes da Administração Pública a partir da década de 70. Surge como resposta ao que muitos consideram como a inadequação do modelo tradicional de administração, permitindo aliviar alguns dos problemas (Hughes, 2003) e, embora a literatura não seja unânime quanto a este movimento, Hughes (2003) afirma que o mesmo representa uma transformação do setor público e da sua relação com o governo e a sociedade.

De acordo com Denhardt e Denhardt (2000), a NGP refere-se não só à aplicação de novas técnicas, mas também a um conjunto de ideias, práticas e valores (incluindo *reinvention theory* e *neomanagerialism*) que procuram usar abordagens do setor privado no setor público.

Para Hood (1991), Hughes (2003) e Santinha (2014), a NGP compreende: i) a definição clara das metas e objetivos organizacionais e pessoais, das normas e medidas de desempenho, de preferência expressos em termos quantitativos, bem como a responsabilização pessoal dos gestores; ii) uma maior ênfase nos resultados (do que nos procedimentos) e na disciplina e parcimónia da utilização dos recursos; iii) aumento da competição na prestação dos serviços públicos, recorrendo a parcerias, contratos e concursos públicos, para desta forma reduzir custos e melhorar os resultados (fazer mais com menos); iv) a intenção expressa em afastar-se da burocracia para tornar as organizações autónomas, simplificadas e especializadas, e os termos e condições de emprego mais flexíveis; v) a avaliação sistemática dos programas, com mais rigor que anteriormente.

Hughes (2003) defende igualmente a separação do papel de financiador por parte do Estado do de prestador de serviços, bem como a redução de funções do governo, através de privatizações ou contratos. Mais 'regulador' e menos prestador de serviços (Majone, 1994), o papel do Estado consiste em libertar as forças de mercado para facilitar a escolha individual, isto é, a escolha dos cidadãos que

⁹ Para Osborne e McLaughlin (2002) a NGP é uma parte muito importante da fase que apelidam de Estado Plural.

agora são vistos como clientes (Santinha, 2014, *apud* Denhardt & Denhardt, 2007).

Contudo, a NGP é criticada pela excessiva ‘crença nas forças do mercado enquanto panaceia para todos os problemas’ e a representação do interesse social geral, assim como pela afirmação de que prejudicou o serviço público por ser ineficaz na capacidade de cumprir a sua reivindicação para custos mais baixos (serviços públicos mais baratos e melhores para todos) e pretensão da universalidade atribuída a este movimento (Hood, 1991; Santinha, 2014:31).

Período Pós-Nova Gestão Pública

Na senda da constante evolução do papel e intervenção do Estado e no decurso de sucessivas reformas e tentativas de melhoria do aparelho administrativo, surgem novos movimentos denominados como ‘Terceira Via’, ‘Governança’ e ainda o que Denhardt e Denhardt (2000) apelidam de ‘*New Public Service*’.

Pese embora o conceito comporte definições desde as mais amplas às mais restritas, Kaufmann, Kraay e Mastruzzi (2010) definem Governança como compreendendo ‘as tradições e instituições pelas quais a autoridade de um país é exercida’, o que ‘inclui o processo pelo qual os governos são selecionados, monitorizados e substituídos, a capacidade do governo para formular e implementar de forma eficaz políticas adequadas’ e ‘o respeito dos cidadãos e do Estado para as instituições que governam as interações económicas e sociais entre si’ (Kaufmann *et al.*, 2010:4). A governança assume-se como um conceito que compreende em si mesmo os de democracia, governação (execução) e cidadania.

Por sua vez, a Terceira Via surge da ‘tentativa de ir do ponto de vista político para além da esquerda e da direita, apontando críticas a visões extremadas do papel do mercado e do estado, residindo a solução na mistura de factos positivos de ambos’ (Santinha, 2014:32).

Denhardt e Denhardt (2000) definem o *New Public Service* como um conjunto de ideias sobre o papel de Administração Pública no sistema de governança que coloca os cidadãos no centro, aos quais é agora atribuída ênfase (deixam de ser vistos como meros clientes). Embora o novo serviço público apresente algumas semelhanças com a NGP, são também reconhecidas diferenças, designadamente, as implicações da colocação dos cidadãos, da cidadania e do discurso e interesse público na vanguarda da prestação de serviços públicos e o papel cada vez mais importante do funcionário público (Denhardt & Denhardt, 2000). Nas palavras destes autores, o papel do Estado passa igualmente por aproximar as pessoas para lhes permitir o discurso sobre o sentido que a sociedade deveria tomar, cabendo-lhe também a obrigação de garantir as normas de justiça e equidade.

O Estado é agora visto como uma instituição importante e envolta em poder que pode facilitar o papel do setor privado em vez de ser o seu ‘concorrente axiomático’ (Hughes, 2003:88).

2.2. Qualidade

Neste subcapítulo impende compreender o conceito de Qualidade. Para tal, inicia-se com uma análise sobre a evolução e história da qualidade e aborda-se, sinteticamente, a definição do conceito através do contributo dos chamados ‘*gurus*’ da qualidade (secção 2.2.1). De seguida, procura-se compreender e entender o que significa qualidade nos serviços (secção 2.2.2), assim como a relação qualidade e satisfação do cliente, apresentando-se, após, alguns dos modelos de qualidade em serviços (secção 2.2.2.1). Em linha, prossegue-se com a discussão sobre duas das principais ferramentas utilizadas para aferição da qualidade no contexto dos serviços: SERVQUAL e SERVPERF (secção 2.2.2.2).

2.2.1. Perspetiva histórica e evolução do conceito de Qualidade

A qualidade é, de certo modo, intrínseca à natureza humana e consubstancia um fator crítico de sucesso e crescimento de qualquer organização (Feingenbaum, 1983; Pereira & Requeijo, 2008; Pires, 2004). Gomes (2004) acrescenta que tanto a vida das organizações como a de cada indivíduo é afetada positivamente pela qualidade.

No entanto, embora seja comum pensar-se que se trata de um quesito recente, quer na produção de bens, quer no procedimento de serviços, estamos perante um conceito pejado de história e evolução que toca a todos e cuja definição não é consensual entre os diversos profissionais e estudiosos.

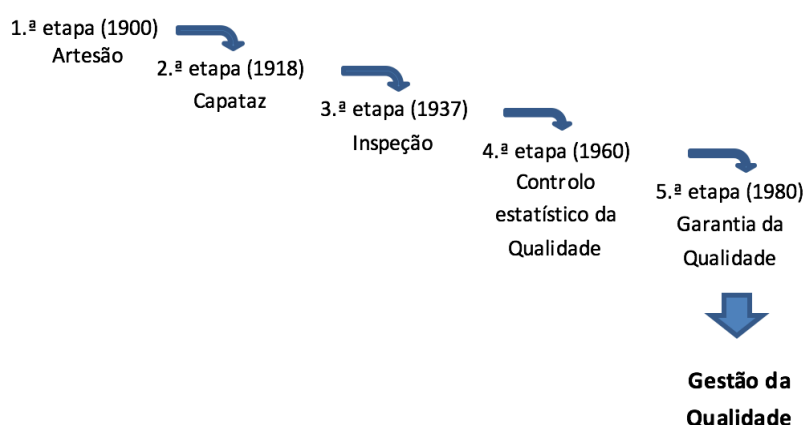
De acordo com Kolarik (1995), a qualidade existe desde o início da humanidade. Remonta-se, assim, às civilizações mais primitivas, designadamente, no que concerne ao cuidado do homem em executar o trabalho da melhor forma, na procura dos materiais mais adequados (Pereira & Requeijo, 2008) e no fabrico de ferramentas para a satisfação de necessidades individuais (Pires, 2004). Aqui, a qualidade estava meramente subjacente à boa alimentação e ao bem-estar dos indivíduos, aos seus abrigos e à sua própria sobrevivência (Pires, 2004). Posteriormente, e em termos de construção, as pirâmides do Egípto, os templos e teatros gregos, assim como os monumentos e vias do império romano, constituem exemplos de renome a nível mundial da preocupação tida com os materiais, normalização, metrologia e controlo da qualidade (Pereira & Requeijo, 2008).

Outra referência existente relativamente às práticas de qualidade e tida como uma das mais antigas, diz respeito ao Código de Hamurábi¹⁰, isto é, um conjunto de normas escritas oriundo da Mesopotâmia, no qual se estabelece, entre o demais, a responsabilidade e as sanções a aplicar no caso de determinadas falhas ocorridas, por exemplo, na construção de casas, no fabrico de barcos e em atos médicos. Tal demonstra já a exigência pela qualidade do trabalho ou serviço executados.

Nas palavras de Evans e Lindsay (2005:3), a qualidade consubstancia um aspeto importante das operações de produção ao longo da história e não um conceito novo no ‘*modern business*’. O seu estudo formal inicia-se a partir dos anos 20 do séc. XX e existe uma variedade de definições apresentadas, tanto por profissionais, como por estudiosos (Kolarik, 1995).

Armand Feingenbaum¹¹ (1983) afirma que a evolução da qualidade, tal como hoje a conhecemos, ocorreu ao longo do séc. XX e identifica cinco etapas no desenvolvimento do controlo da qualidade que se ilustram através da Figura 1.

Figura 1 | Evolução da Qualidade



Fonte: Adaptado de Feingenbaum (1983)

Durante a idade média na Europa (Evans & Lindsay, 2005) e até ao final do séc. XIX, o *artesão* não só identificava as necessidades dos clientes (Pereira & Requeijo, 2008) como providenciava pela execução de todas as tarefas inerentes à fabricação de um determinado produto, pelo que era quem poderia deter o controlo total da qualidade do trabalho por si executado do início ao fim (Feingenbaum, 1983). Este sistema limitava-se a um trabalhador ou a um número muito pequeno de trabalhadores, pelo que cada um poderia controlar a qualidade do seu trabalho (Feingenbaum, 1983).

¹⁰ Hamurábi foi o sexto rei da primeira dinastia babilónica que reinou de 1729 a 1686 a. C. Estipulou um conjunto de regras, denominado Código de Hamurábi, composto por 282 artigos e considerado o documento jurídico mais importante da civilização da Mesopotâmia (Kramer, 1985). Informação disponível em [http://www.infopedia.pt/\\$codigo-de-hamurabi](http://www.infopedia.pt/$codigo-de-hamurabi), <http://www.angelfire.com/me/babiloniabrasil/hamur.html> e <http://www.dhnet.org.br/direitos/anthist/hamurabi.htm> (accedidos em 05.03.2016).

¹¹ Armand Vallin Feigenbaum, considerado o ‘pai’ da qualidade.

Com o crescimento exponencial dos aglomerados populacionais e a necessidade de vários indivíduos para a execução de tarefas semelhantes, são os mesmos agrupados de modo a que pudessem ser dirigidos por um *capataz*, o qual assumia a responsabilidade pelo trabalho desempenhado pelo grupo que dirigia (Feingenbaum, 1983).

Devido à complexidade do sistema de produção durante a I Guerra Mundial¹², no decurso da qual surgiram falhas ocorridas em equipamento militar na sequência de produtos fornecidos fora das especificações (Pires, 2004), procuram-se soluções para averiguar as causas dos problemas. Tal acarretava um grande número de trabalhadores subordinados a um responsável pela produção, surgindo, neste quadro, os primeiros inspetores em tempo integral. Emerge, assim, na década de 20, a fase que Feingenbaum (1983) apelida de *inspeção* e que Evans e Lindsay (2005) defendem como o principal meio de controlo de qualidade na primeira metade do séc. XX. A sua finalidade consistia na verificação e deteção dos problemas e defeitos, para levar à entrega de produtos de qualidade, ou seja, que os produtos estivessem conforme as especificações.

No hiato decorrido entre as duas grandes guerras surge o *controlo estatístico da qualidade*, fase esta que para Feingenbaum (1983) consiste na extensão da inspeção e que pretendia fornecer as grandes organizações de inspeção mais eficiente. Surgem técnicas estatísticas de suporte aos inspetores, designadamente as sete ferramentas básicas de Kaoru Ishikawa, com o intuito não só de avaliar a qualidade por amostras, baseando-se na teoria das probabilidades (Juran, 1997), mas também de controlo durante a produção, como prevenção (Pereira & Requeijo, 2008).

Quer na fase da inspeção, quer na do controlo estatístico da qualidade, o foco era o produto final e a qualidade encontrava-se relacionada com a conformidade do mesmo com as especificações técnicas previamente definidas (Löffler, 2001, em Rocha, 2011).

Na literatura relacionada com o quadro da qualidade (Pereira & Requeijo, 2008; Pires, 2004; Kolarik, 1995; Löffler, 2001, em Rocha, 2011), é nos anos 60 institucionalizada uma nova etapa na sua evolução, referenciada como *garantia da qualidade*. Nas palavras de Pereira e Requeijo (2008:4), a garantia da qualidade exigida pelos compradores aos fornecedores (Pires, 2004) diz respeito à ênfase que, nesta altura, é atribuída à ‘qualidade dos métodos de trabalho, ao desenvolvimento de documentação de suporte e à definição de métodos de controlo adequados’. O foco é agora o processo de produção e a qualidade é tida com a adequação ao uso (Löffler, 2001, em Rocha, 2011).

Para Feingenbaum (1983), apenas com o envolvimento de toda a organização na tomada de decisão específica e enquadramento da qualidade do produto é que foi possível obter melhores resultados em termos de qualidade e reduzir os custos. Esta nova etapa que surge nos finais dos anos 60 e prolonga-se até aos anos 80 do séc. XX, é denominada de *controlo total da qualidade em toda a*

¹² A I Guerra Mundial ocorreu entre 1914 e 1918.

*organização*¹³, em que as várias divisões da mesma – marketing, engenharia, produção – se envolvem e unem esforços na busca da melhoria contínua e com o objetivo de conceber um produto ou serviço que satisfaça plenamente o cliente.

Para Feingenbaum (1983), a qualidade total consubstancia um instrumento estratégico para a sobrevivência da organização. É já neste quadro de qualidade que assume agora suma importância a conformidade com as exigências dos clientes assim como com as suas necessidades (Löffler, 2001, em Rocha, 2011). Feingenbaum (1983) acrescenta que esta última etapa serviu de base para aquela que se seguiu: *gestão pela qualidade total*. Despontada nos anos oitenta, estende-se até à atualidade e tem como objetivo o alcance da máxima satisfação dos clientes, tendo em conta as expectativas dos mesmos (Löffler, 2001, em Rocha, 2011), satisfazendo-as ou até mesmo superando-as. Para Kolarik (1995), a gestão pela qualidade total traduz-se, simultaneamente, numa filosofia e num conjunto de princípios que representam a fundação da melhoria contínua da organização. Para este autor, a TQM¹⁴ corresponde à aplicação de métodos quantitativos e recursos humanos com o intuito de melhorar o produto ou serviço prestado, atendendo à satisfação das necessidades dos clientes.

A evolução histórica do conceito de qualidade encontra-se intrinsecamente referenciada ao entendimento de alguns autores¹⁵ e na ênfase que os mesmos colocam em aspetos peculiares da qualidade (Pires, 2004). Gomes (2004) afirma que foram vários os que contribuíram sequencialmente para a afirmação da disciplina da gestão da qualidade através do desenvolvimento de conceitos e técnicas específicas que, não obstante, nem sempre concordam entre elas. Na Tabela 1 apresentam-se as principais definições que ressaltam da literatura relativamente ao conceito de qualidade.

¹³ *Company Wide Quality Control*, no original. Trata-se de um conceito introduzido por Feingenbaum.

¹⁴ *Total Quality Management*, no original.

¹⁵ Também denominados de ‘gurus’ da qualidade, isto é, autores reconhecidos internacionalmente pelos seus trabalhos e contributos no campo da qualidade.

Tabela 1 | Definições de qualidade

Joseph Juran ¹⁶		Qualidade é a aptidão do produto ao seu uso.
Phillip Crosby ¹⁷		Qualidade não custa nada e está ligada à conformidade com as especificações e à ausência de defeitos.
W. Edwards Deming ¹⁸		Qualidade corresponde a tudo o que melhora o produto na perspectiva do consumidor.
Genichi Taguchi		Qualidade definida em função dos custos causados à sociedade na sequência de produtos com defeito.
Armand V. Feigenbaum ¹⁹		Qualidade é o conjunto de características do produto ou serviço que atendem às expectativas do consumidor. Criou o conceito de controlo total da qualidade.
Kaoru Ishikawa		Destaca os aspetos inerentes ao trabalho em grupo e desenvolve um conjunto sete ferramentas ²⁰ que permitem solucionar a maioria dos problemas de qualidade.

Fonte: Conceitos de qualidade dos gurus da qualidade (Deming, 1982; Feigenbaum, 1983; Pires, 2004)

De um modo geral, podemos assim dizer que a qualidade se encontra relacionada com o processo de fabrico do bem ou de prestação do serviço cujas características vão ao encontro daquilo que o consumidor pretende.

2.2.2. Qualidade nos Serviços

Os serviços traduzem-se em processos que consistem numa atividade ou série de atividades onde um número de diferentes tipos de recursos (humanos e/ou físicos) são usados, frequentemente em interações diretas com os consumidores, fornecendo soluções para os seus problemas (Grönroos, 2000).

Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990) obraram sobre a qualidade nas organizações prestadoras de serviços e defendem a distinção entre a produção de bens e a prestação de serviços.

¹⁶ Juran (1951) apresenta o suporte conceptual para o processo de gestão da qualidade, conhecido como a trilogia da qualidade, processo este processo assenta no planeamento da qualidade, controlo da qualidade e melhoria da qualidade. Outro grande contributo deste autor é o modelo de custos da qualidade que o mesmo apresenta e segundo o qual existem quatro tipos de custos: custos de falhas internas, custos de falhas, custos de prevenção e custos de inspeção (Juran, 1951).

¹⁷ Contrariamente a Juran, para Crosby a qualidade é grátis. Na sua perspectiva, a qualidade tem de ser definida em conformidade com os requisitos [*conformance to requirements*] (Crosby, 1984:60) e consiste em ‘fazer bem à primeira vez [*Right first time*]’ (Crosby, 1984:59) isto é, sem ocorrência de defeitos na produção [*The performance standard is zero defects*] (Crosby, 1984:74)].

¹⁸ Um grande contributo de Deming no campo da qualidade foi o denominado Ciclo PDCA (*Plan, Do, Check, Act* [Planejar, Executar, Verificar, Atuar]). Inicialmente conhecido como Shewhart cycle, após a sua aplicação por W. Edwards Deming no Japão, passou a ser denominando de *Deming cycle* (ciclo de Deming) (Deming, 1982).

¹⁹ Feigenbaum (1983) propõe o conceito ‘controlo da qualidade total’ e defende o envolvimento de toda a organização e o esforço de todos os elementos na busca da melhoria contínua e na plena satisfação do cliente.

²⁰ As sete ferramentas de Ishikawa: fluxograma, folha de verificação, histograma, diagrama de Pareto, diagrama causa-efeito (também conhecido como espinha de peixe devido ao seu formato), gráficos e cartas de controlo.

Na sua perspectiva, a prestação de serviços distingue-se da produção de bens fundamentalmente pela forma como são produzidos, consumidos e avaliados. Para Grönroos (2000) e Zeithaml *et al.* (1990), a maioria dos serviços assume três características básicas, na medida em que são processos que consistem em atividades ou num conjunto de atividades em vez de coisas e que, por vezes, são simultaneamente produzidos e consumidos, sendo o consumidor participante até certo ponto no processo de produção do serviço.

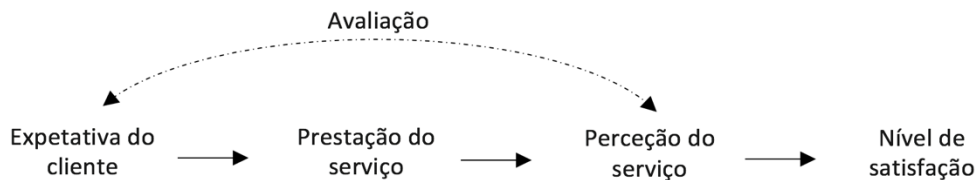
Os serviços possuem características próprias que os diferenciam da produção de bens, sendo as mesmas a intangibilidade, heterogeneidade, inseparabilidade e perecibilidade (Fitzsimmons & Fitzsimmons, 2000; Grönroos, 2000; Zeithaml *et al.*, 1990). Por um lado, os serviços são intangíveis e imateriais (Grönroos, 1984) e esta intangibilidade que lhes é característica consiste numa das principais diferenças entre a prestação de serviços e a produção de bens, pois estamos perante um processo cuja prestação consiste em performances e experiências ao invés de objetos manufaturados. No entanto, dada esta peculiaridade, torna-se complexo e difícil para o consumidor avaliar o serviço de que usufrui (Grönroos, 2000; Zeithaml *et al.*, 1990). A inseparabilidade diz respeito ao momento da prestação e consumo do serviço. Em muitos casos acontece que a produção de determinado serviço e o respetivo consumo ocorrem simultaneamente e, inclusive, decorrem da interação entre o consumidor e o prestador, sendo que o consumidor também participa até certo ponto no processo (Grönroos, 2000; Zeithaml *et al.*, 1990). Por sua vez, a heterogeneidade tem a ver com a variabilidade decorrente de fatores que interferem na prestação do serviço. Como referem Zeithaml *et al.* (1990), a prestação do serviço varia de prestador para prestador, de consumidor para consumidor e até de dia para dia. Esta característica consiste num dos maiores problemas de gestão de serviços (Grönroos, 2000). Por fim, os serviços são perecíveis pois se não forem usados, deixa de ser possível fazê-lo (Fitzsimmons & Fitzsimmons, 2000).

2.2.2.1. Conceito de satisfação dos clientes e os modelos de qualidade em serviços

A qualidade encontra-se intimamente ligada à satisfação das necessidades e expectativas do consumidor (Pires, 2004). Por sua vez, o conceito de satisfação do cliente é o resultado da avaliação que este faz do serviço realizado, ou seja, da diferença entre as perceções obtidas da prestação do serviço com as expectativas prévias que tinha quanto à realização do mesmo (Figura 2) (Johnston & Clark, 2002). Desta forma, a satisfação do consumidor ocorre quando a perceção supera a sua expectativa; caso contrário, pode ficar insatisfeito ou até mesmo irritado (Johnston & Clark, 2002, citando Schneider e Bowen, 1999). Para Evans e Lindsay (2005), o resultado da qualidade pode ser

sumarizado através da seguinte equação²¹: qualidade percebida = qualidade recebida - qualidade esperada. Neste sentido, a qualidade recebida determina a satisfação do cliente quando superior à qualidade esperada; por sua vez, a insatisfação do cliente ocorre quando a qualidade recebida é inferior à qualidade esperada.

Figura 2 | Satisfação do cliente



Fonte: Johnston & Clark, 2002

As expetativas são dinâmicas e podem mudar no tempo ou até mesmo no decurso da prestação do serviço e existem fatores que as podem influenciar, designadamente, o preço, a disponibilidade de alternativas, o marketing, a comunicação boca a boca, as experiências prévias e o humor e atitude do cliente (Johnston & Clark, 2002).

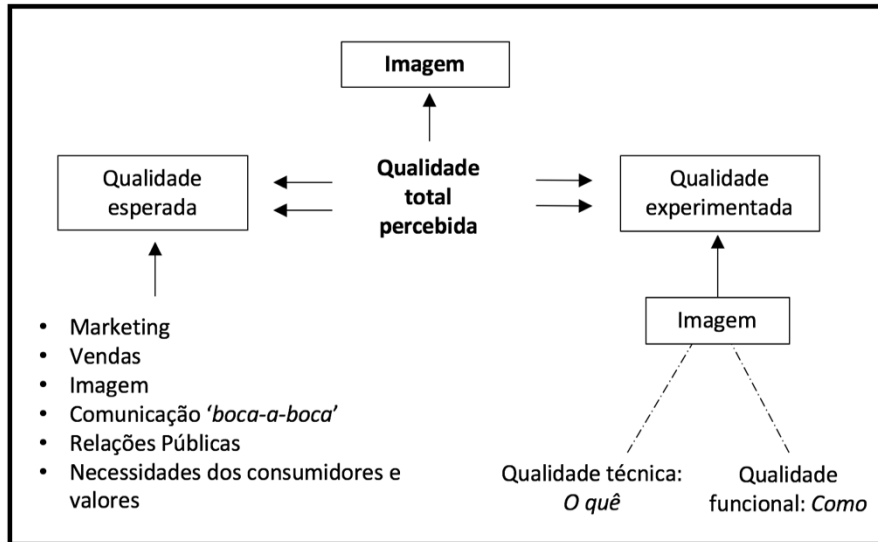
O interesse pelos estudos e pesquisas no âmbito da qualidade de serviços intensificou-se na década de oitenta, levando ao desenvolvimento de vários modelos de qualidade. Neste quadro, distinguem-se duas correntes: Escola Nórdica e Escola Americana (Brogowicz et. al, 1990). Na primeira destacam-se autores como Grönroos e Gummesson, ao passo que na segunda destacam-se os autores Zeithaml, Parasuraman e Berry.

Grönroos (1984) desenvolveu o Modelo de Qualidade Percebida (Figura 3) que consiste na mensuração da comparação das expetativas do consumidor em relação àquilo que espera com as percepções que o mesmo obteve com a prestação do serviço, sendo o resultado desse processo a qualidade percebida do serviço. O citado autor identifica e distingue duas dimensões de qualidade: qualidade técnica e qualidade funcional. Afirmando que a interação entre a simultaneidade da prestação do serviço e o seu consumo tem um impacto na percepção do serviço, Grönroos (1984) defende que a qualidade técnica diz respeito ao facto de o consumidor não estar apenas interessado naquilo que ele recebe como resultado do processo, mas no processo em si. Já a qualidade funcional diz respeito à performance do serviço, isto é, a forma como o consumidor o recebe. Acrescenta uma terceira dimensão central: a imagem. Para Grönroos (1984), a imagem é o resultado de como os consumidores percebem o serviço, inclusive, o principal resultado. A qualidade esperada é influenciada

²¹ 'Perceived quality = Actual quality - Expected quality', no original.

por vários fatores como o marketing, as vendas, a imagem, a comunicação 'boca-a-boca', as relações públicas e as necessidades dos consumidores.

Figura 3 | Modelo da Qualidade Percebida de Grönroos

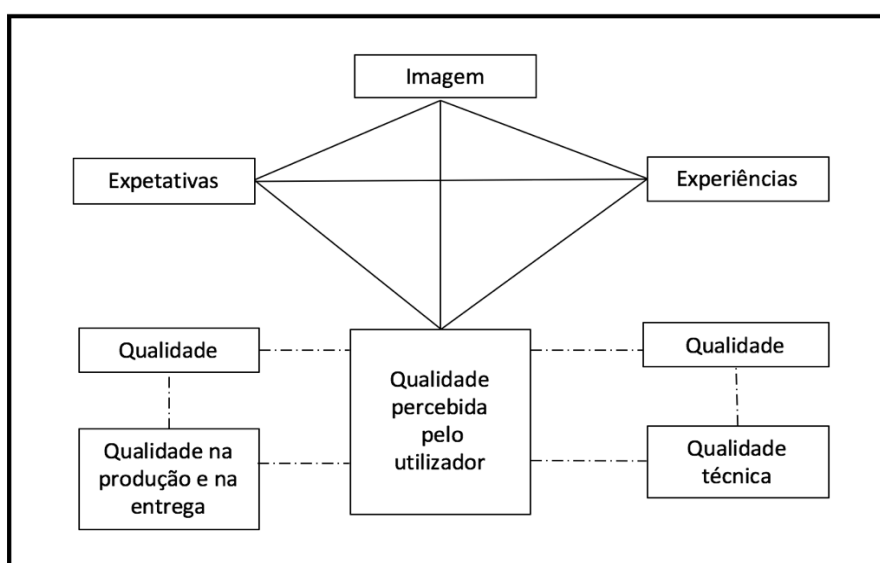


Fonte: Adaptado de Grönroos (2001)

Gummesson desenvolveu o Modelo das 4Q²², ilustrado na Figura 4. Combina os conceitos do Modelo da Qualidade Percebida e, no seu modelo, Gummesson inclui as expectativas e as experiências, assim como a imagem e a marca. Como refere Grönroos (2001), neste modelo a qualidade é influenciada desde a concepção até à entrega, passando pela produção e relação cliente-fornecedor. Para o citado autor, a qualidade da concepção e a qualidade na produção e entrega consubstanciam fontes de qualidade, ao passo que a qualidade na relação cliente-fornecedor e a qualidade técnica são vistas como o resultado.

²² *The Gummesson 4Q Model of Offering Quality.*

Figura 4 | Modelo das 4Q de Gummesson



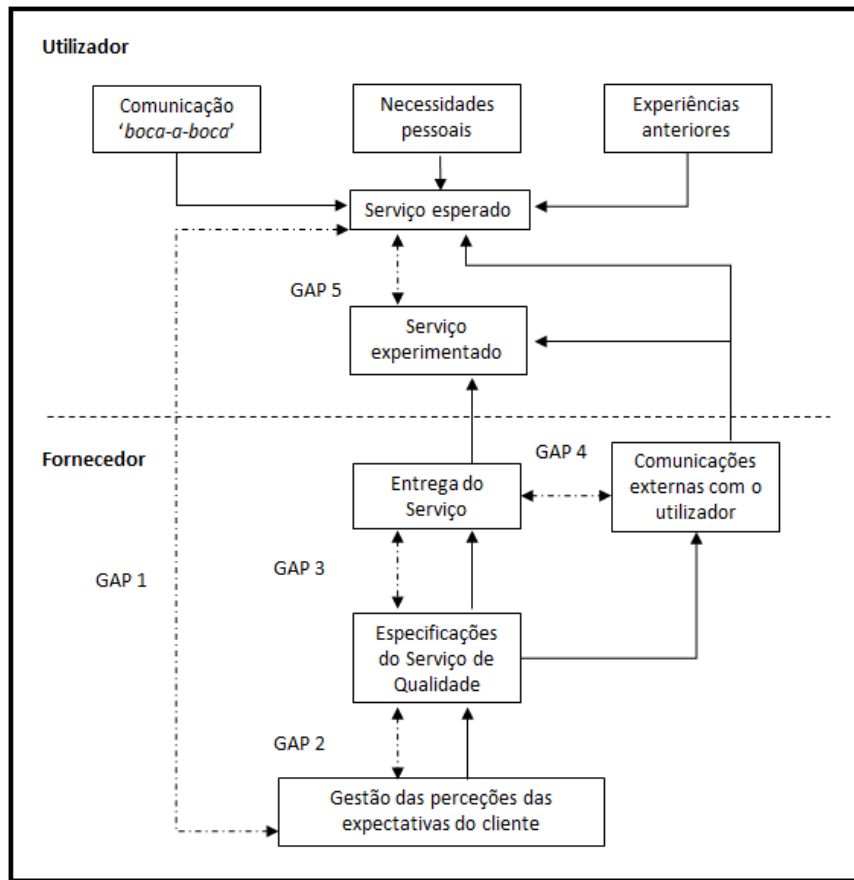
Fonte: Adaptado de Grönroos (2001)

A partir destas duas abordagens, foi concebido o Modelo de Grönroos-Gummesson da Qualidade que junta todas as dimensões observadas pelos dois investigadores, assente na ideia de que todas elas influenciam a expectativa do cliente Grönroos (2001).

Para Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990), a qualidade de serviço baseia-se na discrepância entre as expectativas do utilizador e as perceções do mesmo face à prestação do serviço. Com base no modelo de satisfação de Oliver (1980), que expressa a satisfação do consumidor em função da expectativa e desconfirmação da expectativa, Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) desenvolveram um modelo baseado na ideia de hiatos ou, por outras palavras, num conjunto de lacunas ou falhas na qualidade de serviços, que veio a denominar-se de Modelo dos GAPS²³ (Figura 5). Neste sentido, os referidos investigadores propuseram uma medição de qualidade assente na premissa de que a satisfação do cliente é aferida em função da diferença entre a expectativa que o mesmo tem acerca do serviço que vai experimentar e o desempenho percecionado relativamente ao mesmo (perceção - expectativa).

²³ De acordo com Zeithaml, Berry e Parasuraman (1988) são cinco os GAP's: Gap 1 - Discrepância entre a expectativas dos utilizadores e a perceções pela gestão dessas mesmas expectativas; Gap 2 - Discrepância entre a gestão das perceções e as especificações do serviço de qualidade; Gap 3 - Discrepância entre as especificações do serviço de qualidade e o serviço realmente entregue; Gap 4 - Discrepância entre o serviço entregue e as comunicações externas; Gap 5 - Discrepância entre o serviço esperado e o serviço obtido, sendo estabelecida em função dos quatro gaps anteriores. Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) representam o GAP 5 através da seguinte função: $GAP5 = f(GAP1, GAP2, GAP4, GAP4)$.

Figura 5 | Modelo dos GAP's da Qualidade dos Serviços



Fonte: Adaptado de Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990)

Após vários estudos levados a cabo pelos citados autores (Berry, Zeithaml e Parasuraman, 1990) e na tentativa de melhorar o modelo inicialmente proposto, redefiniram e estabeleceram cinco dimensões gerais²⁴, que a seguir se descrevem e que representam os critérios de avaliação do utilizador para avaliar um serviço de qualidade:

1. Tangibilidade: a aparência das instalações físicas, equipamentos, pessoal e materiais de comunicação;
2. Confiabilidade: a capacidade de executar o serviço prometido de forma confiável e com precisão;
3. Capacidade de resposta: a vontade de ajudar os clientes e para fornecer um serviço rápido;
4. Garantia: o conhecimento e cortesia dos empregados e sua capacidade de transmitir confiança e segurança; engloba a competência, cortesia, credibilidade e segurança.
5. Empatia: a prestação do serviço com atenção e cuidado individualizado aos clientes. Engloba a acessibilidade, a comunicação e a compreensão.

²⁴ Inicialmente eram dez as dimensões: Tangibilidade; Confiabilidade; Capacidade de resposta; Competência; Cortesia; Credibilidade; Segurança/Garantia; Acessibilidade; Comunicação; Perceber o cliente.

2.2.2.2. Os instrumentos de avaliação SERVQUAL e SERVPERF

Com base no Modelo dos GAP's e nas dimensões gerais abordados na secção anterior, Parasuraman *et al.* (1988) desenvolveram o instrumento denominado *Service Quality* – ou SERVQUAL –, assente na ideia de GAP's, isto é, na diferença entre a expectativa e a percepção. Sujeito a várias redefinições por estes autores, no seu constructo final o SERVQUAL é constituído por uma secção correspondente às expectativas do consumidor e outra secção correspondente às percepções que o mesmo obteve do desempenho do serviço. São ambas compostas por 22 itens cada e coincidentes entre si (ver Tabela 30 no ANEXO A), todos eles agrupados nas cinco dimensões de avaliação abordadas²⁵. O questionado responderá assim a duas subescalas, atribuindo uma nota para cada item, com recurso à escala de *Likert*²⁶ de sete pontos que varia de (1) 'discordo fortemente' a (7) 'concordo plenamente'. É ainda composto de uma parte em que o inquirido atribui um peso relativo a cada uma das dimensões da qualidade de serviço que compõem o modelo.

Dito desta forma, o SERVQUAL foi construído para mensurar a Qualidade (Q), resultante da comparação (diferença) entre as percepções (P) e as expectativas (E) do consumidor face a um serviço prestado, isto é, $(Q = P - E)$ (Zeithaml, Parasuraman e Berry, 1990). Com efeito e conforme ilustrado na Tabela 2, quando a expectativa é superior à percepção, a qualidade percebida é menos do que satisfatória e tenderá para uma qualidade inaceitável com o aumento da discrepância entre a expectativa e a percepção. Quando o serviço esperado é inferior ao serviço percebido, a qualidade é mais do que satisfatória e conduzirá à qualidade ideal com o aumento desta discrepância (Parasuraman, Zeithaml e Berry, 1985).

Tabela 2 | Significado dos resultados do SERVQUAL

Expetativa > Percepção	A qualidade percebida não é satisfatória
Expetativa = Percepção	A qualidade percebida é satisfatória
Expetativa < Percepção	A qualidade é mais do que satisfatória

Fonte: Adaptado de Zeithaml, Parasuraman e Berry (1985)

Embora se trate de um modelo muito conhecido e utilizado para avaliação da qualidade em serviços, são-lhe apontadas diversas críticas, incluindo problemas na definição da sua construção, bem como alternativas para ultrapassar as suas limitações (Babakus & Boller, 1992; Buttle, 1996; Carman, 1990; Cronin & Taylor, 1992; Teas, 1993).

²⁵ Inicialmente, o SERVQUAL era constituído por duas secções: uma referente à expectativa constituída por 97 itens e outra referente às percepções constituída também por 97 itens. No entanto, depois de testada, esta escala foi redefinida.

²⁶ Trata-se de uma escala de resposta psicométrica usada em questionários a fim de os questionados precisarem o seu nível de concordância com determinada afirmação; esta escala deve o seu nome a Rensis Likert ('A Technique for the Measurement of Attitudes', Archives of Psychology 140: pp. 1-55 (1932))

Carman (1990) e Cronin e Taylor (1992) defendem a inadequação do SERVQUAL em medir a qualidade em função das expectativas dos consumidores face a um serviço, pois na sua opinião a mensuração das percepções é suficiente. Na perspetiva de Buttle (1996) e Carman (1990), as dimensões não são completamente universais e genéricas e para este último os itens de algumas dimensões deveriam ser expandidos para garantir maior confiabilidade. Para Teas (1993), o SERVQUAL frustra devido à ambiguidade subjacente à definição e operacionalidade de expectativa e à justificação teórica da expectativa enquanto qualidade percebida. Para Babakus e Boller (1992) o facto de o teor dos itens constituintes deste instrumento misturarem frases formuladas na negativa e na positiva leva a que o questionado sinta confusão ou até mesmo falta de atenção, o que pode levar a deficiências nos resultados. Nesse sentido, Buttle (1996, citando Bouman and van der Wiele, 1992) acrescenta que, além da polaridade invertida de itens na escala provocar erro ao entrevistado, duas administrações deste instrumento (expectativa e percepção em simultâneo) conduzem ao tédio e confusão do mesmo, o que pode comprometer a qualidade dos dados recolhidos. Também Carman (1990) critica o facto de se pedir às pessoas para responder às duas subescalas num único momento. Buttle (1996) observa que a escala *Likert* (sete pontos) é falível e Babakus e Mangold (1992) optaram por usar uma escala de cinco pontos no âmbito de um estudo realizado pelos mesmos, pois reduziria a frustração dos entrevistados e aumentaria as taxas de resposta e qualidade de resposta (Buttle, 1996). Buttle (1996) refere que o SERVQUAL se centra no processo de prestação de serviços e não nos resultados da sua realização e que há pouca evidência de que os clientes avaliam a qualidade do serviço em termos de lacunas entre percepções e expectativas, para além de não assentar num paradigma de atitude. Ao frisar a polissemia impregnada ao termo expectativa, Buttle (1996) observa que os consumidores utilizam outras normas que não as expectativas para avaliar a qualidade do serviço. Para este autor, o SERVQUAL não consegue captar a dinâmica da evolução das expectativas, pois os consumidores aprendem com as experiências, o que conduz à evolução e mudança das mesmas.

Em resposta a algumas dessas críticas e tendo em conta as várias redefinições levadas a cabo pelos investigadores, Parasuraman, Zeithaml e Berry (1991:445) defendem que o SERVQUAL é um ‘esqueleto’ básico que pode ser adaptado a casos específicos e particulares, alertando para a necessidade de eventuais ajustes. No seu entender, trata-se de um ponto de partida útil conjugado com outras formas de mensuração da qualidade nos serviços.

Em alternativa, Cronin e Taylor (1992) propõem a escala SERVPERF, que corresponde a um instrumento que se baseia apenas na percepção do utilizador relativamente ao desempenho de determinado serviço. Os autores afirmam que a satisfação do cliente/consumidor não deve ser medida com base nas diferenças entre expectativas e percepções, mas apenas quanto à sua percepção do desempenho do serviço. Isto porque, para estes autores, a qualidade percebida do serviço é o antecedente da satisfação dos consumidores.

Em termos práticos, este novo instrumento é composto exclusivamente pelos 22 itens referentes às percepções do utilizador e não existem os cinco GAP's anteriormente abordados.

Para Cronin e Taylor (1992), além de esta escala ser mais eficaz, os itens que a constituem são consistentes e espelham adequadamente as dimensões da qualidade. Salomi *et. al.* (2005) acrescentam que o SERVPERF apresenta melhores índices de confiabilidade face ao SERVQUAL.

2.3. Qualidade na Administração Pública

No subcapítulo 2.1. foi analisada a evolução do papel do Estado e da Administração Pública na sociedade. Continuando com o estudo sobre a Qualidade, impende agora proceder-se com a sua análise no contexto da Administração Pública. Inicialmente, procura-se compreender o conceito de serviço público (subcapítulo 2.3.1) para depois entender como a qualidade foi adotada por este setor e como tem vindo a evoluir desde então (subcapítulo 2.3.2). Após, descreve-se como a Administração Pública portuguesa adotou a qualidade e quais as políticas e medidas desenvolvidas e implementadas nesse sentido (subcapítulo 2.3.3.).

2.3.1. Conceito de serviço público

No subcapítulo 2.2.2. discutiu-se a conceptualização de serviço; no entanto, importa agora compreender a sua natureza no que diz respeito à sua aplicação no setor público.

Caupers e Eiró (2016) afirmam que a noção de serviço público surgiu em França na sequência do Acórdão Blanco proferido pelo Tribunal dos Conflitos, a 8 de Fevereiro de 1873.

Nas palavras de Amaral (2006:27), 'onde quer que exista e se manifeste com intensidade suficiente uma necessidade coletiva, aí surgirá um serviço público destinado a satisfazê-la, em nome e no interesse da coletividade'. Para Rocha (2011, citando J. Neves, 2002), são os cidadãos e as suas necessidades a razão da existência dos serviços públicos, pelo que a finalidade destes é servi-los, cabendo àqueles avaliarem o desempenho e a qualidade do serviço. Caupers e Eiró (2016) identificam como traços gerais do regime dos serviços públicos a continuidade, a universalidade e a igualdade no tratamento do cidadão.

De acordo com Amaral (2006:33-34), a 'Administração Pública é o sistema de órgãos, serviços e agentes do Estado, bem como das demais pessoas coletivas públicas, que asseguram em nome da coletividade a satisfação regular e contínua das necessidades coletivas de segurança, cultura e bem-estar'. Este autor realça ainda a existência de atividade administrativa exercida por particulares, nomeadamente, indivíduos e associações, fundações ou sociedades, colaborando por essa via com a Administração Pública. Não obstante, a administração pública e a administração privada são distintas

quanto ao objeto sobre o qual incidem, ao fim que visam prosseguir e pelos meios que utilizam. Em termos gerais, a Administração Pública versa sobre as necessidades coletivas assumidas como tarefa e responsabilidade da própria coletividade, com a finalidade de prosseguir sempre o interesse público, ao passo que a administração privada incide sobre as necessidades individuais ou grupais, tendo em vista fins pessoais ou particulares, tratando-se de fins lucrativos ou fins não económicos (Amaral, 2006).

2.3.2. A evolução da qualidade na Administração Pública

Como explanado no subcapítulo 2.1., desde os anos 80 do séc. XX que as Administrações Públicas em todo o mundo realizaram mudanças substanciais nas políticas de gestão pública e no desenho de organizações programáticas (Secchi, 2009).

Ao passo que no setor privado conta-se com uma longa tradição no que diz respeito à qualidade (Albers, 2009), só nos finais dos anos oitenta é que a Administração Pública adota políticas de qualidade (Rocha, 2011) e evolui bastante no que concerne à prestação de serviços públicos, predominando a abordagem gestionária (Carapeto e Fonseca, 2013).

Inicialmente e tomando a forma burocrática, a Administração Pública mostra-se politicamente neutra, executa autonomamente programas de cima para baixo (*topdown*) e evita a participação dos cidadãos (Carapeto e Fonseca, 2013). A qualidade é identificada na medida em que determinadas especificações e regulamentos são executados em conformidade com o previamente estabelecido (Rocha, 2011, citando Loffler). Na década de sessenta, a qualidade relaciona-se à gestão por objetivos, aproximando-se à ‘aptidão para o uso’ de Juran (Rocha, 2011).

É nos anos oitenta que o conceito de qualidade na Administração Pública se desenvolve na medida em que se focaliza na satisfação dos utilizadores, passando estes a serem vistos como clientes (Rocha, 2011). A generalidade dos países adota as práticas da Nova Gestão Pública pelo que as estratégias de qualidade estão associadas à introdução de práticas que se enquadram nas teorias desse modelo (Nolasco, 2004).

Mais recentemente e nas palavras de Carapeto e Fonseca (2013:34), criou-se ‘uma administração gestionária, descentralizada, de cariz empresarial, que importou um conjunto de técnicas de gestão e valores do setor privado, com a sua orientação para os resultados, o mercado e o cliente’.

2.3.3. A evolução da qualidade na Administração Pública portuguesa

Portugal seguiu de forma semelhante muitas das linhas de reformas existentes noutros países da OCDE²⁷ (Araújo, 2005). Como referem Carapeto e Fonseca (2013), embora antes de 1974 existissem elementos de modernização da Administração Pública, é a partir do final da década de setenta que as mudanças aceleram e devem ser compreendidas em função da consolidação do recente estado de direito democrático²⁸.

Entre 1974 e 1985, as preocupações e objetivos dos governos constitucionais consistiam na desburocratização dos serviços, na racionalização dos métodos de trabalho e na simplificação dos processos²⁹, por forma a tornar mais célere a ligação existente entre Administração Pública e os cidadãos (Nolasco, 2004; Rocha, 2011). A satisfação das necessidades dos utentes começa a ser um objetivo com o IX Governo Constitucional (1983 a 1985) reconhecendo-se os seus direitos. Para o efeito, previa-se a adoção de um sistema de informação sobre os direitos dos cidadãos (reclamação e recurso), assim como sobre o andamento dos processos e a resolução definitiva e fundamentação dos mesmos e ainda a melhoria e valorização dos serviços de atendimento (Nolasco, 2004).

De acordo com Nolasco (2004), nesta altura o termo qualidade quase não era referido, não houve qualquer estratégia nesse sentido e o seu conceito encontrava-se relacionado com a simplificação administrativa, a desburocratização e a informação ao cidadão. Nolasco (2004) afirma ainda que a qualidade poderia ser atingida na medida em que a administração atuasse, quer ao nível dos processos, quer na melhoria das relações com os cidadãos, nomeadamente, no tocante à transparência e atuação dos serviços.

A Nova Gestão Pública é introduzida em Portugal no final dos anos oitenta, pelo que as características gerais da estratégia de reforma e de qualidade passam pela adaptação e introdução de práticas enquadradas nas teorias daquele modelo e pela mudança de estruturas, métodos de trabalho e processo e cultura organizacional (Nolasco, 2004).

Em 1986 é criado o Secretariado para a Modernização Administrativa (SMA), destinado a promover a inovação e modernização da Administração Pública. As questões de qualidade foram impulsionadas pelo Governo centrando-se sobretudo a nível da relação administração-administrados (cidadãos e empresas)³⁰ (Nolasco, 2004). De acordo com Araújo (2005), nesta altura denota-se a

²⁷ Organização de Cooperação e de Desenvolvimento Económico, composta por 34 países.

²⁸ Da análise que fez aos programas de governo desde 1974, Nolasco (2004) refere a possibilidade de identificar três grandes períodos distintivos da Administração Pública portuguesa, designadamente, 1974-1985, 1985-1995 e 1995-2004.

²⁹ Desburocratização, racionalização e simplificação consubstanciam destaques centrais da Lei de Bases da Reforma Administrativa que surge neste período.

³⁰ Sá e Sintra (2008) exemplificam medidas como a abertura dos serviços à hora de almoço e a simplificação de formulários e formalidades.

preocupação em reduzir os custos, quer através da desburocratização, quer da desintervenção do Estado, o que coincidiu com a adesão de Portugal à Comunidade Económica Europeia em 1986.

Como afirma Nolasco (2004), a qualidade é pela primeira vez colocada como uma aposta no âmbito das reformas estruturais e entendida como a ‘prestação efetiva de serviço eficaz’, passando ‘pelo atendimento humanizado, pela satisfação atempada e célere das solicitações dos utentes’. A mensuração da qualidade é feita pela ‘inexistência de erros, omissões, defeitos, reclamações, atrasos e incompreensões’ (Programa do XII Governo Constitucional (1991-1995³¹).

O referido SMA protagoniza a reforma pois desenvolveu e implementou um grande conjunto de medidas, como por exemplo, os documentos denominados ‘Mil medidas de modernização administrativa’, ‘Carta da qualidade nos serviços públicos³²’ e ‘Carta deontológica do serviço público’ (Nolasco, 2004). Rocha (2011) refere que esta carta de qualidade adota uma estratégia de atenção prioritária aos clientes dos serviços. Para este autor, a medida mais importante foi o Código de Processo Administrativo³³ (CPA), em 1991, consubstanciando um marco na reforma pois veio dar novos direitos aos cidadãos e, principalmente, manifestar a nova posição na sua relação com a administração, pelo que na sua perspetiva tratou-se de um instrumento importante no que diz respeito à adoção da gestão da qualidade.

Não obstante o esforço e as iniciativas implementadas com sucesso, Nolasco (2004) afirma que os resultados ficaram aquém do desejado. Para esta autora, a mudança de comportamentos exige lideranças efetivas e a participação dos funcionários, sendo que no período compreendido entre 1985 e 1995 não houve envolvimento destes na estratégia de modernização administrativa e o poder político não deu autonomia e poder efetivo aos gestores e profissionais da Administração Pública.

Rocha (2011) afirma que após este período que apelida de ciclo da desburocratização, seguiu-se a fase de melhoria da qualidade dos serviços públicos ocorrida entre 1991-1997, a qual se traduz pela definição de um programa de qualidade integrador de várias iniciativas (Rocha, 2011, citando Corte-Real, 1995). Araújo (2005) realça o desenvolvimento das parcerias entre a Administração Pública e o denominado terceiro setor, para implementação das políticas sociais. No entanto, Nolasco (2004) refere que o protagonismo é dividido entre a Qualidade e o *eGovernment* (governo digital numa sociedade da informação) cujas finalidades são semelhantes. Para esta autora, a partir de 1996 o entendimento sobre qualidade sofre uma mudança originada pelo alinhamento às tendências europeias e ao conceito de qualidade da EFQM³⁴. Neste sentido, a pretensão da qualidade não era só vista na relação administração-cidadãos, mas incluía agora também as partes interessadas, como

³¹ Tal como se pode ler nas páginas 24 e 25 do Programa do XII Governo Constitucional, disponível em: <https://www.historico.portugal.gov.pt/media/464042/GC12.pdf>

³² Em Portugal, a primeira Carta da Qualidade surge em 1993 (Sá e Sintra, 2008).

³³ Decreto-Lei n.º 442/91, de 15 de Novembro.

³⁴ *European Foundation for Quality Management*.

sejam os funcionários, cidadãos, gestores, parceiros, fornecedores e sociedade em geral (Nolasco, 2004).

O modelo de excelência é adotado em 1997 (Rocha, 2011) e com a publicação e entrada em vigor do Decreto-Lei n.º 166-A/99, de 13 de maio, procede-se à criação do Sistema de Qualidade em Serviços Públicos, objetivando, entre o demais, a certificação da qualidade dos serviços públicos. Bilhim (2008) afirma que este diploma se aplica a toda a Administração Pública e institutos públicos, sendo a qualidade em serviços públicos definida como ‘uma filosofia de gestão que permite alcançar uma maior eficácia e eficiência dos serviços, a desburocratização e simplificação de processos e procedimentos e a satisfação das necessidades explícitas e implícitas dos cidadãos’ (art. 3.º do Decreto-Lei n.º 166-A/99, de 13 de maio). No entanto, não foram concluídas todas as atividades necessárias pelo que o diploma não passou de previsão jurídica; apesar disto, o conceito de qualidade não mais deixou de ser o mesmo (Nolasco, 2004).

A partir de 2002, a Direção Geral da Administração Pública passa a ser o serviço transversal da promoção da inovação e qualidade na Administração Pública e é criado um conjunto de iniciativas (Nolasco, 2004). Rocha (2011) destaca dois documentos: ‘Serviços Públicos: da burocracia à qualidade’ – através do qual se desenvolve o modelo europeu para a qualidade –, e ‘Autoavaliação da qualidade em serviços públicos’ – o qual consiste num questionário com o intuito de fazer autoavaliação, podendo ser padrão para avaliação da qualidade nos serviços públicos. Ainda em 2001 este último é simplificado e passa a denominar-se de CAF³⁵ (*Common Assessment Framework* ou Estrutura Comum de Avaliação), tornando-se um modelo de autoavaliação³⁶ e documento de referência (Nolasco, 2004). No entanto, resulta da Resolução do Conselho de Ministros n.º 95/2003 que a Administração Pública não tem conseguido dar resposta às necessidades dos cidadãos e empresas de forma eficaz e adequada.

Para Nolasco (2004), a estratégia para a qualidade está aqui intrinsecamente relacionada com a promoção da gestão pela qualidade total que visa a satisfação de todas as partes envolvidas e a atenção inclusive ao impacto na sociedade (um dos critérios da CAF). Entre 1995 e 2002 foram implementadas diversas medidas com impacto ao nível da comodidade do cidadão e empresas na relação com a Administração, sendo exemplo disso a Loja do Cidadão. Nesta altura foi realizado um conjunto de iniciativas para a promoção da qualidade nos serviços, designadamente, com a publicação do Decreto-Lei n.º 135/99, de 22 de abril³⁷. A par da cidadania, a qualidade consubstancia um dos principais objetivos da intervenção do poder político na Administração Pública (Nolasco, 2004).

³⁵ Segundo Rocha (2011), não foram atribuídos certificados nem foram instituídos cursos para auditores da qualidade como havia sido previsto pelo Decreto-Lei n.º 166-A/99, frisando que alguns serviços passaram a obter a devida certificação de acordo com as normas ISO.

³⁶ Composto por nove critérios (Nolasco, 2004).

³⁷ Designado por ‘Medidas da Modernização Administrativa’.

A partir de 2002 e nas palavras de Nolasco (2004:39) ‘a qualidade insere-se numa perspetiva de reforma estruturante da Administração Pública, as questões de qualidade tornam-se secundárias e produto de outras ações primárias’. Dá-se início à reforma, apostando na ‘racionalização das estruturas da AP, reorganização interna dos serviços, orientação para os resultados e a cultura de mérito’. A Lei n.º 4/2004, de 15 de janeiro, através do seu art. 3.º, n.º 1, vem estabelecer que a Administração Pública deve orientar-se, de entre o demais, pela desburocratização, racionalização, eficiência na afetação de recursos públicos, assim como na melhoria quantitativa e qualitativa dos serviços prestados e assegurar a participação dos cidadãos.

Neste sentido, é criado o SIADAP³⁸ e o novo Estatuto do Pessoal Dirigente da Administração Pública³⁹. Para Sá e Sintra (2008), o SIADAP e a CAF são instrumentos que denotam o esforço na Administração Pública da cultura de mensuração do desempenho organizacional orientada para os resultados.

Em 2005, e de entre os vários objetivos traçados no intento de melhorar a Administração Pública, surge o PRACE – Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado – que objetiva a ‘promoção da cidadania, do desenvolvimento económico e da qualidade dos serviços públicos, com ganhos de eficiência pela simplificação, racionalização e automatização, que permitam a diminuição do número de serviços e dos recursos a eles afetos’⁴⁰. Também neste sentido é criado, em 2006, o SIMPLEX⁴¹ – Programa de Simplificação Administrativa e Legislativa –, que se traduz num programa de simplificação administrativa e legislativa para facilitar a interação dos cidadãos e empresas com a Administração Pública e aumentar a eficiência dos serviços prestados.

Para Nolasco (2004), a qualidade nesta fase depende em longa medida do esforço de reorganização interna dos serviços e só é alcançável pelo estabelecimento de parcerias com cidadãos e sociedade em geral, e com os restantes serviços da Administração Pública. O ponto fulcral aqui é a interoperabilidade para que os serviços possam dar resposta às exigências dos cidadãos em termos de prazos, comodidade e eficiência dos recursos (Nolasco, 2004).

Na perspetiva de Rocha (2011), entre 2002 e 2010 não existiu particular atenção dada à qualidade, insistindo-se na racionalização e reestruturação da Administração Pública; modernização da gestão de recursos humanos e na prossecução da eficiência dos serviços. Para este autor, resultam benefícios para os cidadãos e aumento da qualidade dos serviços; no entanto a qualidade não constitui

³⁸ Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública, criado pela Lei n.º 10/2004, de 22 de março. Assenta em duas modalidades de avaliação, nomeadamente, autoavaliação e heteroavaliação e estrutura-se em três parâmetros, designadamente, objetivos de eficácia, objetivos de eficiência e objetivos de qualidade (Bilhim, 2008).

³⁹ Estatuto do Pessoal Dirigente dos Serviços e Organismos da Administração Pública, criado pela Lei n.º 2/2004, de 15 de janeiro.

⁴⁰ Resolução do Conselho de Ministros n.º 124/2005, *Diário da República - I Série-B*, N.º 149, 4 de agosto de 2005, pp. 4502-4504.

⁴¹ Informação disponível em <http://historico.simplex.gov.pt/#1>, consultado em 05.10.2017.

objetivo prioritário do governo, embora se inclua como objetivo autónomo no anexo à RCM n.º 53/2004.

De acordo com Nolasco (2004), a estratégia dominante a partir de 2002 é incremental e marcada pela continuidade, cuja inovação se centra na área do *eGovernment* que permite a criação de *Back-offices* e *front-offices* adaptados às necessidades dos cidadãos⁴² e impulsiona a participação ativa por parte destes. Na perspetiva de Sá e Sintra (2008), para além do aumento da comodidade dos utentes, o Governo Eletrónico visa igualmente a transparência e a redução de custos, assim como o envolvimento dos cidadãos e a participação ativa dos mesmos.

Mais recentemente e de acordo com o programa do XXI Governo Constitucional – eleito em 2015 –, prima-se pela promoção da inovação no setor público e a procura de novos formatos para a prestação dos serviços que logrem a eficácia e a eficiência, a modernização e racionalização da despesa pública, assim como a simplificação da Administração Pública para ser melhor gerida, a avaliação da satisfação dos utentes e a busca de indicadores para a melhoria da qualidade.

No entanto e tendo presente o conceito de satisfação do utilizador anteriormente abordado, o mesmo reveste de alguma complexidade no que diz respeito à sua contextualização na Administração Pública, uma vez que existem alguns serviços em que não há alternativas no seu fornecimento. Neste sentido e dada a multiplicidade dos serviços públicos, Paiva e Capelas (2005) realçam que os seus destinatários podem estabelecer vários tipos de relação com o fornecedor do serviço, como de compra ou de direitos e/ou deveres. Para estes autores, os cidadãos desempenham um papel fundamental no âmbito da gestão da qualidade neste contexto, devendo, pois, ser ouvida a opinião dos mesmos, a qual pode influenciar o processo de prestação do serviço.

2.4. Qualidade na Justiça

No seguimento dos subcapítulos anteriores e após uma breve reflexão sobre a natureza da justiça (2.4.1), faz-se uma exposição sobre o tema da qualidade e a forma como o mesmo é abordado e implementado neste setor, quer a nível internacional, quer nacional (secção 2.4.2.). Em linha, aborda-se o poder judicial e a organização dos tribunais no contexto português tendo como horizonte a revolução de 25 de abril de 1974 (secção 2.4.3.), onde é explicado o ordenamento e funcionamento dos tribunais, o direito à justiça, bem como o surgimento da denominada ‘crise da justiça’, a necessidade da reforma judicial e a implementação do novo modelo de gestão judicial.

⁴² Como, por exemplo, o Portal do Cidadão (Nolasco, 2004).

2.4.1. Justiça como serviço público

Sendo os serviços públicos e os tribunais objeto de estudo no âmbito do presente trabalho, importa justificar a natureza destes últimos.

Volvendo ao conceito de serviço público, Amaral (2006) realça que ‘nem todos os serviços que funcionam para a satisfação das necessidades coletivas têm mesma origem ou natureza’, destacando que a realização da justiça, desempenhada pelos tribunais, ‘satisfaz inegavelmente uma necessidade coletiva, mas acha-se colocada pela tradição e pela lei constitucional (CRP, art. 202.º) fora da esfera própria da Administração Pública: pertence ao *poder judicial*’ (Amaral, 2006:27-28). Tendo assim presente o carácter particular do setor da justiça, também Mendes e Coelho (2007:136) afirmam que ‘a justiça possui uma posição singular no seio das funções do Estado’.

O setor da justiça carece de particular especificidade no que concerne à avaliação do nível da qualidade, pois a ‘atividade jurisdicional não se baseia na satisfação dos ‘clientes’, mas nos princípios do direito e na lei assente em conhecimentos de natureza técnica’ (Lopes *et. al*, 2015:96). Feita essa ressalva e podendo ser visto como uma forma de prestação de serviços (ICCE, 2006), no estudo em apreço não é a atividade jurisdicional que está em causa, mas isso sim, a satisfação dos operadores judiciais e utentes com a prestação dos serviços. Nesse sentido, pode-se ler no Programa do Governo Constitucional XVIII (2009-2013:101) que o ‘Governo promoverá novas políticas para melhorar a qualidade do serviço público de Justiça, pugnando por uma Justiça que seja vista pelos cidadãos mais como serviço do que como poder. O Governo orientará a sua ação no sentido de a Justiça ser virada para o cidadão, como consumidor de um serviço.’ Ainda para Almeida (2004), numa ‘sociedade aberta e democrática, os tribunais têm que saber manter a confiança dos cidadãos e garantir o acesso a todos que necessitem’. Para este autor, ‘é necessário alterar um pouco a orientação dos tribunais, reforçando a vertente de serviço público que os tribunais prestam, sem esquecer, todavia, que são, igualmente, os representantes do poder jurisdicional.’

Não obstante a natureza peculiar deste setor, estas afirmações encerram em si a referência ao carácter de serviço público subjacente na função dos tribunais.

2.4.2. A Qualidade na Justiça

Como anteriormente explanado, no setor privado há uma longa tradição no que concerne à atenção dispensada às melhorias de qualidade no fornecimento de bens e serviços (Albers, 2009). O mesmo não sucedeu no que diz respeito à adoção das práticas de qualidade na Administração Pública, que apenas mais recentemente se transcendeu do setor privado e introduziu-se no setor público. Vários são os ramos neste setor que se vão desenvolvendo e evoluindo de acordo com os princípios

de gestão de qualidade e adotando modelos de avaliação, mas existem ramos particularmente específicos, como é o caso do sistema judiciário (Albers, 2009).

Como salienta Gomes (2011), não obstante os tribunais judiciais não serem a única via para a efetivação dos direitos nem poderem solucionar todos os conflitos e problemas sociais, desempenham um papel central por serem instituições privilegiadas de resolução de conflitos e tutela de direitos, consubstanciando instrumentos de qualidade da democracia.

No entanto e tendo em conta que as instituições judiciárias têm permanecido quase intocadas pelas reformas gestionárias adjacentes ao movimento da Nova Gestão Pública, Sá e Albuquerque (2015) definem os tribunais como organizações particularmente complexas. Nas palavras daqueles autores, isso assim o é devido à interação com as várias partes interessadas e à necessidade de os órgãos jurisdicionais serem imparciais e independentes de outros poderes e instituições.

De acordo com Aikman (1994), os tribunais têm muitos e variados públicos-alvo, designadamente, litigantes, testemunhas, comunicação social, contribuintes, grupos de cidadãos com interesses especiais, advogados, polícias, vítimas nos processos penais, profissionais internos (juízes, funcionários do tribunal), entre outros, e o público em geral. Para este autor, as tensões entre estas partes interessadas são inevitáveis, pelo que é quase impossível agradar a todos (Aikman, 1994).

No que concerne aos cidadãos, importa referir que a Convenção Europeia dos Direitos do Homem estabelece, através do seu art. n.º 6.º, que ‘qualquer pessoa tem direito a que a sua causa seja examinada, equitativa e publicamente, num prazo razoável por um tribunal independente e imparcial’, assim como o direito à sua defesa. No contexto português e no que concerne ao direito básico de acesso à justiça, a CRP consagra que ‘a todos é assegurado o acesso ao direito e aos tribunais para defesa dos seus direitos e interesses legalmente protegidos, não podendo a justiça ser denegada por insuficiência de meios económicos’ (cfr. art. 20.º, n.º 1 da C.R.P.).

Movimento da qualidade na América, Singapura e Europa

Os tribunais são instituições burocráticas e singulares que estão a ser consideradas como parte integrante da Administração Pública, sendo que as melhorias dos serviços prestados aos usuários, assim como a sua eficiência, consubstanciam um ponto de atenção em toda a parte (Gomes, 2011; Langbroek, 2010; Mendes e Coelho, 2007; Sá e Albuquerque, 2015). Nas palavras de Gomes (2011), ‘o debate sobre a produtividade e a qualidade da justiça é uma questão central na reforma do poder judicial em muitos países’ (2011:61).

Na perspetiva de Albers (2009), importa inicialmente compreender a distinção entre ‘qualidade judicial’ e ‘qualidade do tribunal’. Este autor defende que a qualidade judicial é aquela que diz respeito às decisões tomadas pelos juízes, à existência de recursos e à independência na tomada

de decisão. Por comparação ao meio empresarial, no qual a gestão da qualidade é orientada para o produto final, no caso do sistema judicial a sua finalidade traduz-se na decisão proferida pelo juiz (Albers, 2009).

As expetativas e o nível de satisfação dos utentes dos órgãos jurisdicionais apenas começaram a ser tidos em conta a partir do ano de 1987, com a introdução dos *Trial Court Performance Standards* (TCPS) nos Estados Unidos da América (EUA), isto é, de padrões de desempenho dos tribunais. Estes indicadores de avaliação do desempenho consubstanciam um modelo cuja componente é essencialmente qualitativa (Lopes *et al.*, 2015), não sendo exatamente um modelo de avaliação de desempenho organizacional (Sá e Albuquerque, 2015). Albers (2009) afirma que a sua implementação se tratou dos primeiros passos para a introdução da qualidade nos tribunais, daqui resultando a ‘qualidade do tribunal’ ou ‘tribunal de excelência’. Assim, os EUA tomam a iniciativa de desenvolver o aludido sistema de medição⁴³ do desempenho dos tribunais cuja estrutura consiste numa lista de potenciais indicadores, constituído por 68 medidas e 22 padrões agrupados em cinco áreas de medição referentes aos objetivos fulcrais dos tribunais (acesso à justiça; celeridade; igualdade, justiça e integridade; independência e responsabilidade; e confiança dos cidadãos) para melhorar a prestação de julgamento justo e eficiente (Sá e Albuquerque, 2015; Lopes *et al.*, 2015). No entanto, a maioria dos tribunais daquele país não conseguiu adotar este sistema por ser demasiado complexo e moroso na recolha de dados (Albers, 2009).

Na mesma altura, Singapura deu início a um plano de reforma com vista à redução da acumulação de processos, colocando em prática a ‘carta do tribunal’ (Sá e Albuquerque, 2015). Visava o ‘processo oportuno’, tratamento adequado das partes, passando igualmente pela promoção da liderança visionária e planeamento estratégico, assim como utilização eficiente dos recursos humanos, utilização das tecnologias da informação e comunicação e medição regular das expetativas e satisfação dos utentes (Sá e Albuquerque, 2015).

Já no final da década de 90, Singapura lança o *Balanced Scored* e desenvolve uma variante específica para os tribunais denominada *Scored Justice*, assente na análise em perspetivas, designadamente, comunidade, processos internos, aprendizagem e crescimento e financiamento (Albers, 2009; Sá e Albuquerque, 2015).

Mais tarde, em 2005, a referida abordagem qualitativa TCPS ganha um novo impulso com a publicação do sistema integrado denominado *Court Tools*⁴⁴, composto por dez indicadores mais práticos e de melhor mensuração (Lopes *et al.*, 2015).

⁴³ Trata-se da primeira tentativa sistemática de medição do desempenho dos tribunais (Sá e Albuquerque, 2015; Lopes *et al.*, 2015).

⁴⁴ Ou *Cour Tools*; <http://www.courttools.org>.

De acordo com Sá e Albuquerque (2015), o movimento da qualidade na justiça surgiu na Europa na primeira década do séc. XXI de uma forma moderada e centrado principalmente sobre a introdução de indicadores de desempenho, nomeadamente, mensuração do tempo entre início e fim de uma determinada tarefa, número médio de rascunhos de documentos e volume de reclamações, entre outros.

No entanto, em 1991, o Reino Unido implementou o uso de cartas para o cidadão, ali intituladas de *Citizen Charters*, através das quais foram introduzidas normas de serviços judiciais, o acesso à justiça foi melhorado, foi dada especial atenção às categorias específicas de utilizadores⁴⁵ e publicada informação sobre a redução dos atrasos (Albers, 2009; Sá e Albuquerque, 2005; Lopes *et al.*, 2015). Também a França introduziu na sua Administração Pública, incluindo os tribunais, as denominadas *Charte Marianne*⁴⁶ (Sá e Albuquerque, 2005; Langbroek, 2010; Lopes *et al.*, 2015).

É no período compreendido entre 1999 e 2003 que um número reduzido de países da União Europeia introduz, de forma abrangente, sistemas de qualidade para os tribunais. Da literatura sobre o tema destacam-se a Finlândia e a Holanda, líderes na introdução de quadros de excelência de desempenho no início do decénio de 2000.

Entre 1999 e 2001, uma equipa composta por juízes, funcionários dos tribunais, assessores do Ministério da Justiça e especialistas de uma agência⁴⁷ de qualidade para os tribunais desenvolveu um sistema de medição de qualidade para o sistema judicial holandês denominado *RechtspraakQ* (Albers, 2009; Lopes *et al.*, 2015). Pretendia-se que fosse leve e simples, fazendo uso apenas de indicadores essenciais cuja recolha de dados não fosse morosa (Albers, 2009). É comparável ao TCPS uma vez que consiste numa estrutura composta por cinco áreas de medição, a saber, independência e integridade, celeridade na condução dos processos, unicidade do direito, perícia ou conhecimentos científicos e tratamento das partes (Albers, 2009; Lopes *et al.*, 2015). A par deste sistema foi igualmente desenvolvida uma aplicação informática cujos resultados são apresentados por cores – em que verde traduz a qualidade positiva, amarelo a neutralidade e vermelho a necessidade de melhorias – (Albers, 2009; Lopes *et al.*, 2015) e repercutem-se no orçamento atribuído a estes organismos (Lopes *et al.*, 2015).

Já a Finlândia desenvolveu um sistema que usa *benchmarks*, denominado *Quality Benchmark Project*, iniciado pelo Tribunal de Rovaniemi e introduzido em 2003 (Albers, 2009; Lopes *et al.*, 2015). O objetivo principal é a análise do sucesso e fracasso das atividades do tribunal e a introdução de medidas de qualidade (Albers, 2009). Para o efeito recorre a um conjunto de quatro princípios

⁴⁵ Testemunhas, jurados, crianças e vítimas (Albers, 2009).

⁴⁶ A *Charte Marianne* é uma ferramenta cujo objetivo é a melhoria dos serviços públicos em geral como uma parte da política para melhorar a qualidade dos serviços por toda a Administração Pública francesa. No que concerne aos tribunais, o aludido instrumento é aplicado a nível local e os tribunais entregam projetos anuais e relatórios de desempenho (Langbroek, 2010).

⁴⁷ Denominada PRISMA (Albers, 2009).

fundamentais para a qualidade na justiça, nomeadamente, função social dos tribunais, acesso à justiça, justiça processual e confiança nos tribunais. Baseia-se em seis parâmetros que podem influenciar positiva ou negativamente os tribunais – processo, decisão, tratamento das partes e do público, celeridade do processo, competência e qualificação profissional do juiz, organização e gestão –, os quais se desdobram em quarenta critérios de avaliação (Albers, 2009; Lopes *et al.*, 2015:105).

Lopes *et al.* (2015) destacam ainda o conjunto de indicadores⁴⁸ organizados pelo ‘Observatorio de la Actividad de la Justicia’, em Espanha, com o objetivo de definir políticas instigadoras de qualidade na administração da justiça. Os mesmos autores ressaltam ainda o trabalho desenvolvido pela Roménia, quer pelo esforço de racionalização e estudo no que diz respeito à afirmação da qualidade nos seus tribunais, quer pela intervenção internacional levada a cabo pelo Banco Mundial que se refletiu na gestão do sistema nacional.

Por sua vez, a Suécia aferia a qualidade da justiça em função de quatro aspetos, a saber: ‘qualidade da decisão, duração dos processos, satisfação dos cidadãos e a competência dos magistrados e funcionários dos tribunais’ (Lopes *et al.*, 2015:106). Com a intervenção do Banco Mundial foram criados instrumentos que possibilitavam a avaliação individual dos magistrados, com recursos à análise de dados estatísticos⁴⁹ (Lopes *et al.*, 2015).

Albers (2009) afirma que, tanto a nível europeu, como mundial, deu-se início a diversas iniciativas para estimular o debate, quer acerca da qualidade nos países, quer da melhoria da qualidade nos tribunais. De acordo com Albers (2009) e Sá e Albuquerque (2015), a Comissão de Justiça Civil e Assuntos Internos da União Europeia publica em 2004 um trabalho intitulado ‘A qualidade penal e a harmonização da legislação penal nos Estados-Membros’, onde recomenda a criação de uma Carta da Qualidade para os sistemas judiciais, a qual inclui um conjunto de critérios para avaliação destes sistemas, informação de referência, um sistema de divulgação de boas práticas entre os Estados-Membros e um relatório de avaliação sobre o cumprimento da Carta da Qualidade. Contudo, esta iniciativa do Parlamento Europeu não teve resultados práticos.

A Comissão Europeia para a Eficácia da Justiça⁵⁰ (CEPEJ) tem vindo a publicar alguns estudos de avaliação no âmbito da composição e funcionamento dos sistemas judiciais dos Estados-Membros da União Europeia. Albers (2009) destaca o trabalho desenvolvido e intitulado ‘Lista de verificação para a qualidade do sistema judicial e dos tribunais’, cuja lista de questões aborda a qualidade a três níveis:

⁴⁸ Nas palavras de Lopes *et al.* (2015), são dez os indicadores organizados pelo ‘Observatorio de la Actividad de la Justicia’, a saber: ‘volume processual (carga de trabalho) dos tribunais; juizes e magistrados necessários face à carga de trabalho; sentenças proferidas; confirmação de decisões em sede de cassação; duração razoável dos processos; cumprimento dos ‘módulos judiciais de dedicación’; execução das decisões judiciais; cobertura das cargas de trabalho pelo sistema judicial e comparação interanual da duração dos processos’ (Lopes *et al.*, 2015: 105).

⁴⁹ Para o efeito, identificando indicadores de performance, nomeadamente, celeridade, volume de trabalho e produtividade, avaliação externa da qualidade e avaliação interna da qualidade (Lopes *et al.*, 2015).

⁵⁰ Grupo de trabalho sobre a avaliação dos sistemas judiciais que se insere na Comissão Europeia. (http://www.coe.int/t/dghl/cooperation/cepej/presentation/cepej_en.asp)

a nível nacional, a nível dos tribunais e a nível do ‘juiz’. Aí a avaliação é feita como um todo e não de forma individual (Sá e Albuquerque, 2015).

Voltando ao nível mundial, em 2008 e inspirado em modelos de excelência empresarial adaptados aos sistemas judiciais, é proposto pelo Consórcio Internacional o ‘Quadro de Tribunal de Excelência’ que tentou combinar as melhores práticas com ferramentas de avaliação da qualidade e suprir algumas das deficiências de sistemas anteriores (Albers, 2009; Sá e Albuquerque, 2015). Este modelo visa a apresentação de um conceito e ferramentas que os tribunais a nível mundial possam utilizar de forma voluntária para avaliar e melhorar a qualidade da justiça e da administração do tribunal (Albers, 2009; Sá e Albuquerque, 2015). Este modelo é composto por sete áreas de excelência dos tribunais, designadamente, liderança e gestão dos tribunais; planeamento e políticas dos tribunais; recursos judiciais; procedimentos e processos judiciais; necessidades e satisfação dos utentes; serviços judiciais acessíveis; e confiança do público (Albers, 2009; Sá e Albuquerque, 2015).

Em 2010, é publicado pela CEPEJ um estudo intitulado ‘*Quality Management In Courts And In The Judicial Organisations In 8 Council Of Europe Member States*’⁵¹⁵², cujo propósito básico foi descobrir quais os factos possíveis de sucesso ou falha na gestão da qualidade nos tribunais e aspetos tendentes a maior atenção. Nesse estudo é também abordada a forma como os países dessa amostra implementam iniciativas de gestão da qualidade assim como quem é encarregue de o fazer, o que, no caso concreto dos tribunais, consubstancia uma peculiaridade⁵³.

Movimento da Qualidade em Portugal

Perante a rutura política com o anterior regime político (Estado Novo), que surge com o golpe militar de 25 de abril de 1974 (Magalhães, 1995), o I Governo Constitucional (1976-1978:88) propõe-se a ‘adequar o sistema jurídico, a prática jurídica e a organização judiciária aos novos dispositivos constitucionais’⁵⁴. De entre o demais e visando regular o respetivo funcionamento, são publicadas as Leis Orgânicas da Procuradoria-Geral da República, do Conselho Superior da Magistratura e dos Tribunais Judiciais, assim como o Estatuto dos Magistrados Judiciais e aprovada a proposta de Lei Orgânica do Ministério Público (Programa do II Governo Constitucional).

⁵¹ Em português, ‘Gestão da Qualidade nos Tribunais e nas Organizações Judiciais em 8 Estados-Membros do Conselho Da Europa.

⁵² Inglaterra e País de Gales, Finlândia, França, Baixa Saxónia (Alemanha), Países Baixos, Eslovénia, Suécia e Ucrânia.

⁵³ A mão de exemplificar, destaca-se a França que ao implementar as *Charte Marianne*, estas são aplicadas a nível local, mas os resultados de medição do desempenho devem ser transferidos para o Ministério da Justiça e a administração do tribunal é separada da gestão judiciária (Langbroek, 2010). Quanto a Inglaterra e Gales, a gestão da administração do tribunal e a gestão nacional do sistema judiciário são separadas, contudo, integradas a nível nacional e local no conselho HMCS. Por sua vez, na Eslovénia, a administração da centralização dos tribunais é centralizada, isto é, a nível nacional (Langbroek, 2010).

⁵⁴ Programa do I Governo Constitucional (1976-1978), pp. 88.

O período compreendido entre 1977 e 1987⁵⁵ é marcado, essencialmente, pela transição e consolidação do Estado de Direito democrático, implementação de reformas judiciais tidas como indispensáveis à dignificação e democratização do poder judicial, assim como pelo corte com o sistema judicial do período do Estado Novo (CES, 2006). Nesta altura e de acordo com Magalhães (1995:63), constata-se que a posição dos tribunais é particularmente singular, quer pela postura que assumem ao não se atreverem ‘a desafiar a autoridade militar’, quer pelo impasse na atribuição de independência à autoridade judicial.

No entanto, resulta dos programas do VI e VII Governos Constitucionais (1980-1981 e 1981) que a Administração Pública atravessa então uma ‘crise muito grave’⁵⁶ e que o funcionamento dos Tribunais se encontra gravemente afetado devido ao insuficiente número de juizes. São levadas a cabo consecutivas revisões à legislação produzida, sacrificando-se ‘valores como os da sistematização, coerência global e correção formal’⁵⁷ (Programa do XI Governo Constitucional – 1987-1991).

Na década de 90 e como vimos anteriormente, a qualidade na Administração Pública portuguesa foi definida como ‘a prestação de serviço eficaz, atendimento humanizado, satisfação atempada e célere das solicitações dos utentes’ (Programa do XII Governo Constitucional (1991-1995:24-25)). Contudo, o Governo frisa que a área da justiça ‘apresenta deficiências graves que põem em causa direitos fundamentais’ e que continua a ‘ser lenta, em muitos casos ineficaz, excessivamente cara e culturalmente longínqua dos cidadãos’ (Programa do XIII Governo Constitucional (1995-1999:5). Garoupa (2011) acrescenta que o quadro legal português é repensado como fator de competitividade. Por seu turno, o hiato decorrido entre 1987 e 1999 é marcado pela controvérsia relativamente aos tribunais de círculo, assim como pela cada vez maior desadaptação dos tribunais face ao crescimento exponencial da procura (CES, 2006).

Por sua vez e tendo como horizonte a Revolução de 25 de Abril de 1974, Bilhim (2008) afirma que daí até ao ano de 2000⁵⁸, ‘entendia-se por modernização da administração da justiça os diversos e sistemáticos processos de alteração legislativa em matéria de tramitação processual cível, penal, registral e, por vezes, em reformas orgânicas’ (Bilhim, 2008:521).

De 1999 até ao estudo levado a cabo pelo CES – concluído em 2006 –, extinguem-se os tribunais de círculo e regista-se uma tentativa de oferta de justiça à procura crescente através da

⁵⁵ Tendo em conta as mudanças mais importantes na organização judiciária portuguesa após a Constituição de 1976, o estudo intitulado ‘A Geografia da Justiça: Para um novo mapa judiciário’ levado a cabo pelo Observatório Permanente da Justiça do Centro de Estudos Sociais da Universidade de Coimbra identifica três períodos: 1977-1987; 1987-1999 e 1999 até à data da sua elaboração, 2006 (CES, 2006))

⁵⁶ Tal como se pode ler na páginas 2 do Programa do VI Governo Constitucional, disponível em: <https://www.portugal.gov.pt/media/464027/gc06.pdf>

⁵⁷ Tal como se pode ler na página 3 do Programa do XI Governo Constitucional, disponível em: <https://www.portugal.gov.pt/media/464039/GC11.pdf>

⁵⁸ Ano em que é publicado pelo XIX governo o Decreto-Lei n.º 146/2000 de 18/7 que procede à criação do Gabinete de Auditoria e Modernização.

disponibilização de mais meios físicos e humanos, assim como pelo reforço da informatização e incorporação na política pública de justiça de ideias de simplificação processual e desjudicialização⁵⁹.

Bilhim (2008) enfatiza ainda a implementação do Decreto-Lei n.º 166-A/99 que introduz o Sistema de Qualidade em Serviços Públicos aplicado a toda a Administração Pública⁶⁰. Este autor destaca o relatório resultante de um inquérito levado a cabo sobre a Imagem dos Serviços Públicos em Portugal – 2001, no qual resulta que a imagem do sistema de justiça, no que concerne à avaliação do funcionamento dos tribunais, é mais negativa que noutros organismos do Ministério da Justiça⁶¹.

A primeira reestruturação do Ministério da Justiça após a Revolução de 25 de abril de 1974 é introduzida pelo XIX governo com o Decreto-Lei n.º 146/2000, de 18 de julho, (Bilhim, 2008). Através deste diploma é criado o Gabinete de Auditoria e Modernização (GAM), o qual se destinava a ‘efetuar uma permanente auditoria de sistema e qualidade aos tribunais e aos demais serviços da administração da justiça e estudar, propor, acompanhar e avaliar todas as medidas de inovação e modernização que se destinem a melhorar o respetivo funcionamento’ (cfr. art. 10.º). Este organismo, juntamente com a Universidade Aberta, levou a cabo um processo de avaliação nos tribunais de 1.ª instância, que decorreu em 2001/2002 (Rocha, 2011). Para o efeito, foi adotado o modelo de análise denominado *Common Assessment Framework*⁶² (CAF⁶³), resultado da adaptação do modelo da EFQM (Rocha, 2011) e denominado Estrutura Comum de Avaliação da Qualidade das Administrações Públicas da União Europeia (Bilhim, 2008) para realização de auditorias nos tribunais. A estrutura consiste em nove critérios, dos quais cinco são de meios (liderança, política e estratégia, gestão de pessoas recursos e parcerias e gestão das atividades e da mudança) e quatro de resultados (resultados orientados para o cidadão/utente, satisfação dos funcionários e colaboradores, impacto na sociedade e resultados de desempenho chave) (Rocha, 2011). Segundo Rocha (2011), este instrumento apresentou algumas dificuldades, sobretudo no que respeita à liderança. Desse estudo resultou que ‘os tribunais portugueses se encontravam numa fase de aproximação ao conceito e, consequentemente, há um longo caminho a percorrer’ (Bilhim, 2008:535). No entanto, a atuação do GAM no campo dos tribunais limitou-se à realização de auditorias a 21 tribunais de primeira instância, assim como um relatório sobre a produtividade da justiça em matéria cível, juntamente com o Conselho Superior da Magistratura (Bilhim, 2008).

⁵⁹ Nomeadamente, com a criação e implementação de meios alternativos de litígios.

⁶⁰ Especificando, a Administração Pública central, regional e local e institutos públicos.

⁶¹ Para além dos Tribunais, o Ministério da Justiça compreende outros organismos, designadamente, serviços de identificação civil e criminal, notários, serviços de reinserção social, estabelecimentos prisionais, entre outros.

⁶² É do conhecimento da investigadora, no âmbito das funções profissionais que exerce, que entre os meses de fevereiro e março de 2017 foi aplicado questionário CAF com vista à auscultação do grau de satisfação dos tribunais e serviços do Ministério Público no que se refere aos serviços prestados pela Direção Geral da Administração da Justiça.

⁶³ ou Estrutura Comum de Avaliação.

Não obstante, Lopes *et al.* (2015) apontam que, ao contrário do que acontece na generalidade dos países europeus, sobretudo aqueles que desenvolveram modelos de gestão eficientes e de qualidade, Portugal possui há dezenas de anos um sistema de inspeção dos seus juízes⁶⁴. O mesmo se sucede no que concerne aos magistrados do Ministério Público⁶⁵ e aos oficiais de justiça⁶⁶. Para Bilhim (2008:522), ‘a tradicional fórmula da <<inspeção>> ou do controlo da legalidade e regularidade dos processos de gestão e desempenho públicos, tão amplamente difundida em Portugal, não dá resposta à complexidade crescente da prestação de serviços públicos de qualidade’ e defende o interesse na adaptação do SIADAP⁶⁷ aos tribunais.

Entre 1999 e 2005, em face da justa apreensão motivada pela acumulação de dificuldades e atrasos e tendo em vista a criação de condições para reforçar a legitimidade e confiança em todos os patamares do sistema judicial, o Governo prossegue com a política de modernização da justiça. Pretende tornar este setor mais acessível aos cidadãos e mais adequado às necessidades das empresas, assim como mais célere e ágil. Para o efeito, investe na informatização, na normalização de produtividade e eficiência e simplificação processual, reforçando garantias dos cidadãos e responsabilização do estado pela administração da justiça (Programas do XIV, XV e XVI dos Governos Constitucionais⁶⁸).

Em 2008, o Governo apresenta a proposta⁶⁹ de reforma do mapa judiciário que culmina na Lei n.º 52/2008, de 28 de Agosto, e que assenta em três pontos fulcrais: alargamento da matriz territorial, especialização e um novo modelo de gestão dos tribunais (que será analisada mais à frente). A reforma é implementada no ano seguinte, a título experimental e de forma provisória, em três comarcas piloto, visando dessa forma permitir a avaliação do novo modelo. Resulta da respetiva avaliação levado a cabo pela DGAJ a existência de pontos passíveis de correcções e melhorias (DGAJ, 2012). O referido período experimental que decorreria entre 14 de abril de 2009 e 31 de agosto 2010⁷⁰ é alargado até 2014⁷¹ e dá-se início a um novo estudo no sentido de reequacionar uma nova reforma da reorganização judiciária (DGAJ, 2012a).

Perante um contexto de crise mundial e de contenção orçamental em Portugal, lê-se no Programa do XVIII Governo Constitucional (2009-2013:101) que ‘a Justiça deve assumir-se como um fator de promoção do desenvolvimento económico, criando condições para a segurança jurídica, a

⁶⁴ Regulamento dos Serviços de Inspeção do Conselho Superior da Magistratura (Diário da República, 2.ª série — n.º 221 — 17 de novembro de 2016).

⁶⁵ Regulamento de Inspeções do Ministério Público: Regulamento n.º 17/2002, de 27 de fevereiro, com as alterações introduzidas pelo Regulamento n.º 378/2015, de 06/07.

⁶⁶ Regulamento das Inspeções do Conselho dos Oficiais de Justiça: Aprovado pelo Regulamento no 22/2001, de 16 de outubro - II Série do Diário da República -, com as alterações introduzidas pelo Regulamento no 26/2005, de 1 de abril.

⁶⁷ Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública, criado pela Lei 10/2004, de 22 de março.

⁶⁸ Programas constitucionais respeitantes aos períodos: 1999-2002; 2002-2004 e 2004-2005.

⁶⁹ Proposta de Lei 124/2008.

⁷⁰ Preâmbulo do Decreto-Lei n.º 28/2009, de 28 de janeiro, e artigo 171.º da Lei n.º 52/2008, de 28 de Agosto

⁷¹ Artigo 162.º da Lei 3-B/2010, de 28 de abril.

confiança e a captação de investimento interno e externo’. De realçar também a importância dada pelo XIX Governo Constitucional⁷² (2011-2015:69) ao afirmar que o mapa judiciário deve ‘ser pensado também do ponto de vista dos utentes do sistema da justiça’ e ‘a qualidade do sistema de justiça ser aferida pelos utentes da justiça e não apenas pelos seus profissionais’.

Ainda em 2011, o Governo português procede à criação do Fundo para a Modernização da Justiça, tendo como finalidade ‘a) introdução de novas tecnologias; b) introdução de novos processos ou alteração de processos existentes com o objetivo de aumentar a eficiência ou a eficácia dos serviços; c) atualização e modernização do parque judiciário e das demais infraestruturas do sistema de Justiça; d) realização de ações de divulgação e formação em matéria de modernização judiciária; e) investigação científica’ (art. 4.º do Decreto-Lei n.º 14/2011, de 25 de janeiro).

Em 2013, foi realizado o intitulado ‘Estudo Piloto sobre a Satisfação dos Utes da Justiça – Campus de Justiça’⁷³, com o intuito de aferir a satisfação dos utentes da justiça, através de um questionário designado por Barómetro da Qualidade dos Tribunais. Do mesmo resulta que a média das sete dimensões⁷⁴ ali abordadas situa-se nos 6,5 pontos em dez, correspondendo, dessa forma, a ‘utes satisfeitos’.

Em 2014 e na sequência da proposta de lei n.º 14/XII apresentada pelo governo, a malha judiciária foi profundamente alterada com a entrada em vigor da Lei n.º n.º 62/2013, de 26 de agosto, a qual aprova a nova Lei da Organização do Sistema Judiciário e cujos pontos fulcrais serão analisados mais à frente. Embora coincidente em termos normativos em parte significativa com a Lei n.º 58/2008, as novas circunscrições são muito mais amplas, passando de 39 a 23 comarcas (Costa, 2013). Implementada de uma feita, originou grande controvérsia no meio, na sequência da transição eletrónica e física de milhões de processos que deu origem ao crash do *citius*⁷⁵ e à paralisação dos tribunais (OA, 2015).

O XX Governo⁷⁶ (2015-2019:116), além de prosseguir com os objetivos dos governos anteriores que considerou relevantes para a competitividade económica, aposta agora no seu complemento e na especialização e celeridade ‘através de uma gestão processual de maior proximidade, que permita a adoção de medidas e respostas em tempo útil’. Ainda em 2015⁷⁷ e com a tomada de posse do atual

⁷² Tal como se pode ser no Programa do XIX Governo Constitucional (2011-2015:69).

⁷³ Campus de Justiça, em Lisboa, dezembro de 2013. Estudo levado a cabo pela Direção Geral da Política de Justiça com a colaboração do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa. Trata-se de uma adaptação ao contexto português da proposta constante do documento intitulado ‘*Handbook for conducting satisfaction surveys aimed at court users in Council of Europe’s Member States*’, elaborado pela CEPEJ-GT_QUAL com base no trabalho de Jean-Paul Jean e de Hélène Jorry e adotado pela Comissão Europeia para a Eficiência da Justiça (CEPEJ) em 2010.

⁷⁴ Aspectos gerais dos tribunais, acesso à informação sobre os tribunais, instalações dos tribunais, funcionamento dos tribunais, juiz responsável pelo processo, recursos à disposição e lealdade.

⁷⁵ Sistema informático em uso pelos tribunais.

⁷⁶ O XX Governo Constitucional de Portugal não chegou a exercer funções, tendo apenas governado em gestão entre 30 de Outubro de 2015 e 26 de novembro de 2015, data esta em que tomou posse o XXI Governo Constitucional; foi demitido a 10 de novembro de 2015.

⁷⁷ Ver nota anterior.

Governo, consciente da ‘insatisfação com o serviço público de justiça’, direciona para uma perspetiva gestonária orientada para modernização, simplificação e racionalização, intentando o descongestionamento processual. De entre o demais, tenciona-se a fixação de metas quantificadas para o sistema, gerando orientações e fixando-se objetivos públicos, assim como a correção de erros do mapa judiciário. Igualmente de realçar a intenção do Governo em se proceder, periodicamente, à elaboração de inquéritos, quer aos servidores, quer aos utilizadores dos serviços públicos de justiça⁷⁸ (Programa do XXI Governo Constitucional, 2015-2019).

Contudo e ciente do notório e excessivo afastamento entre o cidadão e os órgãos judiciais no que concerne a algumas jurisdições, e tendo em vista a urgente necessidade de satisfação da exigência de aproximação dos cidadãos às estruturas judiciais, o Programa do XXI Governo Constitucional (2015-2019) veio estabelecer o propósito de aproximar a justiça aos cidadãos, comprometendo-se a proceder à ‘correção dos erros do mapa judiciário promovendo as alterações necessárias’⁷⁹ (Preâmbulo do Decreto-Lei n.º 86/2016, de 27 de dezembro). No início do ano de 2017 e para o efeito, entra em vigor o Decreto-lei n.º 86/2016, de 27 de dezembro, que será abordado mais à frente e que, entre o demais, procede à reabertura de tribunais que haviam sido encerrados pela anterior reforma.

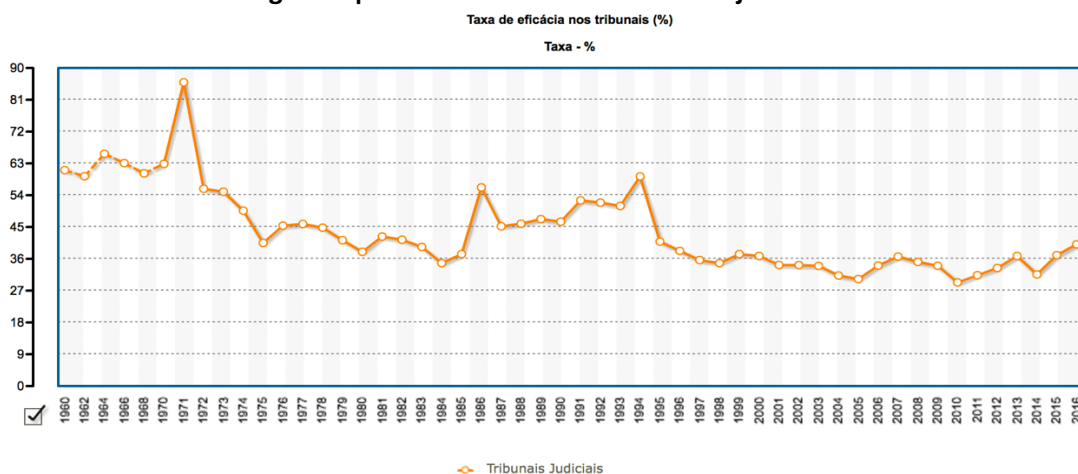
Nas palavras de Bilhim (2008:518), ‘a qualidade é medida de forma muito significativa pelos olhos do utente/cidadão e aceita-se que só há eficácia organizacional quanto existe satisfação elevada dos utentes e dos funcionários, ou seja, de quem usa o serviço público da justiça e de quem o presta’. No entanto, não obstante as várias tentativas de melhoria do sistema de justiça, a imagem vulgarmente comum é de manifesto descontentamento dos cidadãos, uma vez que a justiça se mostra lenta, congestionada, burocrática e inoperante. Na perspetiva de Sá e Albuquerque (2015), os cidadãos sentem que os tribunais são inflexíveis e distantes, não se preocupando com as suas necessidades.

Também nesse sentido e como se pode verificar nas Figuras 6 e 7, a eficácia dos tribunais portugueses tem vindo a decair nas últimas duas décadas, encontrando-se abaixo dos 40%, ao passo que nesse período a taxa de congestão aumentou. Contudo, importa observar que, após 2014 – ano da última reforma empreendida no sistema judicial – e ainda que timidamente, a taxa de eficácia tende a aumentar; por sua vez, a taxa de congestão tem vindo a descer nos últimos três anos.

⁷⁸ É do conhecimento da investigadora, no âmbito das funções profissionais que exerce, que entre os meses de fevereiro e março de 2017 foi aplicado questionário CAF com vista à auscultação do grau de satisfação dos tribunais e serviços do Ministério Público no que se refere aos serviços prestados pela Direção-Geral da Administração da Justiça.

⁷⁹ Decreto-Lei n.º 86/2016, de 27 de dezembro, Diário da República, 1.ª série—N.º 247—27 de dezembro de 2016, pp. 4799; Programa do XXI Governo Constitucional (2015-2019).

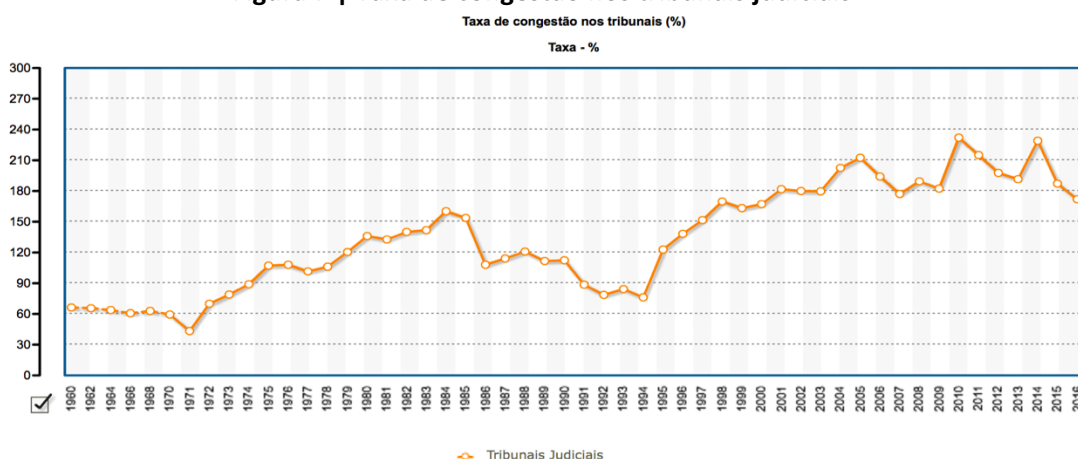
Figura 6 | Taxa de eficácia nos tribunais judiciais⁸⁰



Fontes/Entidades: DGPJ/MJ, PORDATA

Fonte: PORDATA (2017)

Figura 7 | Taxa de congestão nos tribunais judiciais⁸¹



Fontes/Entidades: DGPJ/MJ, PORDATA

Fonte: PORDATA (2017)

Para Langbroek (2010), é difícil definir padrões de qualidade para e no sistema judicial, dada a necessidade de considerar simultaneamente questões como eficiência, coerência, acessibilidade e eficácia, assim como a frequência de tensões entre a política e o sistema judicial. Contudo, Albers (2009) defende que em vinte anos muito foi alterado no sistema judiciário e indica que este vai seguir

⁸⁰ 'A taxa de eficácia corresponde ao rácio do volume de processos findos no ano em apreciação sobre a soma do volume de processos entrados nesse mesmo ano e do volume de processos pendentes no início do ano' (PORDATA), correspondendo à seguinte fórmula: $[\text{Processos findos no ano civil} / (\text{Processos pendentes no início do ano civil} + \text{Processos entrados no ano civil})] * 100$. Disponível em <http://www.pordata.pt/DB/Portugal/Ambiente+de+Consulta/Gr%C3%A1fico> - acedido em 05.03.2017.

⁸¹ A taxa de congestão corresponde à 'relação entre o número de processos pendentes no início do ano e o número de processos findos no ano em apreciação' e é apurada através da seguinte fórmula: $(\text{Processos pendentes no início do ano civil} / \text{Processos findos no ano civil}) * 100$ (PORDATA). [https://www.pordata.pt/Portugal/Taxa+de+congest%C3%A3o+nos+tribunaes+\(percentagem\)-631](https://www.pordata.pt/Portugal/Taxa+de+congest%C3%A3o+nos+tribunaes+(percentagem)-631) - acedido em 17.09.2017.

o caminho da gestão da qualidade, não só restrita à qualidade judicial, mas agora no que diz respeito à qualidade do tribunal ou tribunal de excelência. Na perspetiva deste autor, é possível introduzir sistemas abrangentes de qualidade no tribunal e deverá ser dada atenção suplementar às necessidades e desejos dos usurários dos tribunais. A implementação de mecanismos e práticas de gestão da qualidade é tida como uma solução a equacionar para procurar alcançar um serviço de excelência neste setor (Gomes, 2011; Leão, 2003).

Não obstante, existem muito poucos casos que relatem a implementação de modelos de excelência nos tribunais (Sá e Albuquerque, 2015).

2.4.3. O Poder Judicial, a Reorganização Judiciária e o Modelo de Gestão Judicial em Portugal

Poder Judicial e a Organização dos Tribunais portugueses

A República Portuguesa define-se como o ‘Estado de Direito Democrático, baseado na soberania popular, no pluralismo de expressão e organização política democráticas, no respeito e na garantia de efetivação dos direitos e liberdades fundamentais e na separação e interdependência de poderes, visando a realização da democracia económica, social e cultural e o aprofundamento da democracia participativa’ (cfr. art. 2.º da Constituição da República Portuguesa [CRP]). O modelo de governança assenta no princípio da separação dos poderes, designadamente, legislativo, executivo e o judicial. Em termos sucintos, o primeiro diz respeito à criação de normas jurídicas pela Assembleia da República e pelo Governo, o segundo à sua execução incumbida a este e o terceiro refere-se à função jurisdicional assumida pelos tribunais na verificação, aplicação e cumprimento das regras legais.

A par do Presidente da República, da Assembleia da República e do Governo, os Tribunais são órgãos de soberania cuja formação, composição, competência e funcionamento são os definidos na Constituição da República Portuguesa⁸² (art. 110.º da CRP). É também estabelecida nesse diploma a independência dos tribunais, estando apenas sujeitos à lei (art. 202.º n.º 1 e 203 da CRP). São estes os órgãos que administram a justiça em nome do povo, incumbindo-lhes ‘assegurar a defesa dos direitos e interesses legalmente protegidos dos cidadãos, reprimir a violação da legalidade democrática e dirimir os conflitos de interesses públicos e privados’ (art. 202.º n.º 1 e 2 e 203.º da CRP e art. 22.º da Lei Orgânica do Sistema Judiciário[LOSJ]).

⁸² Decreto de 10/04 de 1976.

Atualmente e com as consequentes alterações, a organização do sistema judiciário português é definida pela Lei n.º 62/2013, de 26 de agosto⁸³ (Lei da Organização do Sistema Judiciário), tendo levado à introdução de uma das mais profundas reformas neste sistema (Costa, 2013).

A organização judiciária portuguesa comporta várias categorias de tribunais. Neste ordenamento e nos termos do disposto no artigo 29.º da LOSJ, existem os seguintes tribunais: Tribunal Constitucional⁸⁴, Tribunais Judiciais, Tribunais Administrativos e Fiscais⁸⁵ e o Tribunal de Contas⁸⁶, podendo ainda existir Tribunais Arbitrais⁸⁷ e Julgados de Paz⁸⁸ e outros tribunais⁸⁹. Daqui resulta três ordens de tribunais, nomeadamente, a constitucional, a administrativa e a judicial (Costa, 2013). Não obstante, no presente trabalho apenas serão tidos em conta os Tribunais Judiciais e o Ministério Público, uma vez que são estes o objeto de estudo. Destarte, e por forma a compreender a existência dos aludidos tribunais, descreve-se, sucintamente e de seguida, a sua competência.

‘Os Tribunais judiciais encontram-se hierarquizados para efeito de recurso das suas decisões’ (art. 42.º n.º 1 da LOSJ). No topo da sua hierarquia e sediado em Lisboa está o Supremo Tribunal de Justiça (sem prejuízo da competência própria do Tribunal Constitucional), seguindo-se os Tribunais da Relação e os Tribunais de Comarca (art.s n.º 31.º n.º 1, 45.º, 67.º e 79.º da LOSJ). Os Tribunais da Relação são, em regra, os tribunais de segunda instância, designam-se pelo nome do município em que se encontram instalados⁹⁰ e funcionam sob a direção de um presidente, em plenário e por secções. No que diz respeito aos tribunais de comarca (objeto de estudo no âmbito do presente trabalho), estes são, em regra, os tribunais de primeira instância, competindo-lhes ‘preparar e julgar os processos relativos a causas não abrangidas pela competência de outros tribunais. Estes tribunais são de competência genérica e de competência especializada, desdobrando-se em instâncias centrais – que integram secções de competência especializada – e instâncias locais – que integram secções de competência genérica e secções de proximidade. Nas instâncias centrais podem ser criadas secções de competência especializada, designadamente, cível, criminal, instrução criminal, família e menores, trabalho, comércio e execução. Nas instâncias locais, as secções de competência genérica podem ainda desdobrar-se em secções cíveis, criminais e em secções de pequena criminalidade, quando o volume

⁸³ Regulamentada pelo Decreto-Lei n.º 49/2014, de 27 de março.

⁸⁴ A composição deste Tribunal, competências, organização e funcionamento encontram-se reguladas pela Lei n.º 28/82, de 15 de novembro (Lei Orgânica do Tribunal Constitucional). Também sobre sua competência ver os artigos 30.º da LOSJ e 221.º da CRP.

⁸⁵ A organização e funcionamento destes tribunais são regulados pela Lei n.º 13/2002, de 19 de fevereiro.

⁸⁶ A sua definição, competências e jurisdição encontram-se definidas no art. 149.º n.º 1 e 2 da LOSJ.

⁸⁷ A sua organização, funcionamento e competências destes tribunais são definidos pela Lei n.º 63/2011, de 14 de dezembro (Lei Da Arbitragem Voluntária).

⁸⁸ As normas de funcionamento e organização dos Julgados de Paz encontram-se definidas pela Lei n.º 78/2001, de 13 de julho.

⁸⁹ No caso de guerra e com a finalidade de julgar crimes de natureza estritamente militar, podem ainda existir tribunais militares (art.s 209.º n.º 2 e 213.º da CRP).

⁹⁰ Atualmente, existem os seguintes Tribunais da Relação: Coimbra, Évora, Guimarães, Lisboa e Porto (Mapa I anexo à Lei n.º 62/2013, de 26 de Agosto - Lei da Organização do Sistema Judiciário (LOSJ) – Tabela 29 do Anexo B.

ou a complexidade do serviço assim o justifiquem. Sempre que o volume processual o justifique podem ser criadas nas instâncias centrais, por decreto-lei, secções de competência especializada mista'. Podem existir tribunais judiciais de primeira instância com competência para mais do que uma comarca ou sobre áreas especialmente referidas na lei, designados por tribunais de competência territorial alargada. São, nomeadamente, tribunais de competência territorial alargada o Tribunal da Propriedade Intelectual, o Tribunal da Concorrência, Regulação e Supervisão, o Tribunal Marítimo, o Tribunal de Execução das Penas e o Tribunal Central de Instrução Criminal.' (art. 33.º, 42.º n.º 1, 79.º, 80.º, 81.º, 83.º da LOSJ).

Dispondo de estatuto próprio e de autonomia, ao Ministério Público compete a representação do Estado e defesa dos interesses que a lei determinar, assim como a participação na execução da política criminal definida pelos órgãos de soberania, o exercício da ação penal e a defesa da legalidade democrática (art. 219.º da CRP).

A crise da justiça e as reformas judiciais de 2009 e 2014

Nas últimas décadas tem-se assistido a um período denominado de 'crise da justiça', a qual é originada por vários fatores. Nesse sentido e a nível global, recai sob os tribunais um olhar negativo que em muito passa por um conjunto de críticas que têm sobretudo a ver com a sua excessiva morosidade e congestionamento, assim como com a burocratização dos procedimentos judiciais (Garoupa, 2011; Gomes, 2011).

Como referem Gomes (2011) e Santos e Gomes (2007), desde o final da década de oitenta que esta crise tem vindo a alimentar os processos de reforma integrantes das agendas políticas em vários países a nível mundial. A natureza e extensão das reformas até então realizadas são dependentes de vários fatores, que vão desde o aumento de determinados problemas e bloqueios na justiça até ao contexto político, económico, social e cultural de cada país (Santos e Gomes, 2007).

Em alguns países e inclusive na Europa, as primeiras reformas incidiram em vários domínios, consistindo as mesmas no apetrechamento de recursos humanos e de infraestruturas, assim como no acesso ao direito e na formação de magistrados.

Neste sentido, cada vez mais os tribunais são objeto de análises e consequentes recomendações explorativas de métodos e práticas gestionárias e boa governação (Gomes, 2011). No contexto europeu, e exemplo disso, é o trabalho desenvolvido pela Comissão Europeia para a Eficácia da Justiça que tem vindo a desenvolver vários estudos orientadores dos processos de reforma (Gomes, 2011).

Na realidade da justiça portuguesa, Alves (2007) observa que esta é vista com notório descontentamento, quer por parte dos cidadãos e empresas, quer por todos os profissionais que

operam no e com o sistema judicial. Para este autor, o funcionamento do sistema judicial é visto como inadequado às exigências de então (Alves, 2007), sendo, sobretudo, a sua lentidão o grande problema, causadora de um sem número de lesões aos cidadãos e empresas, que levou ao acentuado descrédito que se disseminou entre a população. Este autor observa igualmente a existência de um grande fosso entre a pressão da procura judicial e a capacidade e celeridade de resposta. Neste sentido e para além da morosidade, Almeida (2004) aponta ainda a pendência processual existente, que na sua perspetiva foi exorbitantemente aumentada na sequência das transformações de ordem económica, social e legal e consequente procura judicial. Ainda para este autor, a burocracia é uma das principais causas da crise, pois levou à incapacidade dos serviços em dar resposta às exigências de celeridade e eficiência (citando Crozier, 1981, e Silva, 2000). Sá e Albuquerque (2015) sublinham que o modelo burocrático é apontado como a principal razão da crise. Santos (2005) refere que o contexto sociopolítico do desempenho das funções judiciais foi profundamente alterado e observa o aumento do protagonismo social e político dos tribunais, destacando a sua impreparação para os desafios daí decorrentes.

Nos últimos anos foram várias as reformas sentidas neste campo. Destacam-se as reformas de informatização, assim como as de natureza organizacional e gestionária, através das quais são introduzidas modificações consideráveis, quer na governação e gestão do sistema judicial, como na sua organização interna (Gomes, 2011). Visam a redefinição dos territórios e a reestrutura da organização, objetivando, essencialmente, a racionalização de custos com infraestruturas e equipamentos que se revelaram desnecessários, assim como a eficácia, eficiência e qualidade da administração da justiça (Santos e Gomes, 2007).

Também foram levadas a cabo reformas nas diversas áreas de direito. Em resposta ao aumento exponencial da procura judicial e à crescente complexidade de determinados litígios, são criados mecanismos de desjudicialização, tomadas medidas de descriminalização de determinadas condutas e criados meios alternativos para a resolução de litígios (Gomes, 2011). São exemplo disso, no que concerne à desjudicialização, a criação de instrumentos novos como é o caso dos centros de arbitragem, da mediação, dos julgados de paz e da atribuição de competências aos conservadores do registo civil (Santos, 2005). No que diz respeito ao processo civil, destaca-se a criação da figura do solicitador de execução, com o intuito de tornar o processo executivo mais eficaz (Santos, 2005). Relativamente à área penal, além da descriminalização de determinadas condutas (como, por exemplo, o consumo de estupefacientes) surgem novas formas de processo – denominados de processos especiais – designadamente, abreviado, sumário e o sumaríssimo –, também visando a celeridade dos julgamentos de crimes de menor gravidade. No âmbito do processo civil, surgiram reformas quanto à simplificação de alguns procedimentos, nomeadamente, das notificações, assim como a criação de formas especiais de processo e simplificação de fases processuais, designadamente, articulados e recursos (Santos, 2005). Relativamente à organização e administração da justiça, são

apontadas também reformas com o objetivo central de aumentar os recursos materiais e humanos, assim como informatização e criação de tribunais de competência especializada.

Não obstante estas reformas, para Santos (2005) foram poucos os resultados, continuando bem evidentes os grandes problemas da justiça portuguesa: ineficiência, morosidade, inacessibilidade e desperdício.

Desde sempre que a organização judiciária do território português sofreu várias alterações, no entanto, no âmbito do presente estudo apenas se debruça sobre as ocorridas nos últimos anos. Deste modo, antes das duas últimas grandes e profundas reformas de que mais à frente se abordará e em termos de territorialização e divisão judiciária, estas obedeciam ao disposto pela Lei n.º 3/99, de 3 de janeiro⁹¹, a qual dividia o território nacional em distritos judiciais⁹², círculos judiciais e comarcas⁹³.

Reforma judiciária de 2009 e a Lei n.º 52/2008 de 28 de Agosto – Lei de Organização e Funcionamento dos Tribunais Judiciais

Na literatura sobre o tema é bastante referida a reestruturação do mapa judiciário, o qual, nas palavras de Mendes e Coelho (2007:136) ‘estava desfasado da realidade territorial do país e desajustado ao movimento processual’. Na perspetiva de Santos e Gomes (2007), a construção de um novo modelo de reorganização territorial trata-se de uma reforma complexa, quer quanto à sua definição, quer relativamente à sua concretização, que deve adequar-se às dinâmicas socioeconómicas e demográficas e ao movimento processual, mas sobretudo, no sentido de melhorar a qualidade, eficiência e eficácia do sistema, assim como a acessibilidade a este.

Para o efeito, o Governo encomendou estudos científicos a instituições ligadas à Universidade de Coimbra, executados nos anos de 2006 e 2007, tendo como resultado o relatório denominado ‘A Geografia da Justiça: Para um novo mapa judiciário’⁹⁴, elaborado pelo Observatório Permanente da Justiça Portuguesa e que serviu de base à reforma do mapa judiciário que, entretanto, se veio a iniciar em Portugal. Procedeu, igualmente, à criação de um grupo de trabalho composto por representantes do Conselho Superior de Magistratura, da Procuradoria-Geral da República, da Ordem dos Advogados e ainda do Conselho de Oficiais de Justiça, sob coordenação da Direcção-Geral da Administração da Justiça (Preâmbulo da Proposta de Lei 124/2008).

⁹¹ No âmbito do Regime Constitucional que se iniciou em Portugal com a Constituição da República de 1976, os tribunais judiciais foram regidos pelas leis n.º 82/77, de 6 de dezembro, e 38/87, de 23 de dezembro (Casanova, 2013).

⁹² Quatro distritos judiciais com sede em Lisboa, Porto, Coimbra e Évora, onde em cada um se encontrava instalado o respetivo Tribunal da Relação (Mapa I do Decreto-Lei n.º 186-A/99, de 31 de Maio).

⁹³ Em conformidade com o Mapa II e III anexos ao Decreto-Lei n.º 186-A/99, de 31 de maio.

⁹⁴ Observatório Permanente da Justiça Portuguesa (2006), ‘A Geografia da Justiça: Para um novo mapa judiciário’, Volume I e II. Centro de Estudos Sociais: Coimbra. <http://opj.ces.uc.pt/>.

No seguimento, o XVII Governo apresentou a Proposta de Lei 124/2008, objetivando uma reforma estruturante da organização judiciária com o intuito de aumentar a eficiência da organização judiciária, implementando para tal um novo modelo de gestão do sistema, perspetivando a adequação da resposta dos tribunais à nova realidade da procura judicial, com base numa nova matriz territorial que garanta os princípios da proximidade e da eficácia e celeridade.

De acordo com o preâmbulo da aludida proposta de lei, foram definidas as seguintes linhas de orientação para esta reforma: 'a) melhorar o acesso à justiça para todos os cidadãos e empresas; b) reestruturar a organização judiciária de acordo com a nova matriz territorial; c) aumentar a eficiência, eficácia e transparência do sistema de administração da justiça; d) modernizar e reforçar a capacidade de administração e gestão do sistema judicial; e) reforçar a independência do poder judicial e a intervenção do Conselho Superior de Magistratura materializada, nomeadamente, na nomeação do Juiz Presidente; f) qualificar a resposta judicial e melhorar a capacidade de resposta através da criação de uma rede de serviços de Justiça diversificada com recursos humanos qualificados, com maior capacidade de intervenção junto de toda a extensão das novas comarcas; e d) apostar no reforço da justiça especializada no tratamento de matérias específicas, como sejam, família e menores, comércio trabalho, níveis diferenciados de criminalidade'.

Na sequência desta Proposta de Lei, é publicada a Lei n.º 52/2008 de 28 de Agosto⁹⁵, regulamentada pelo Decreto-Lei n.º 28/2009, consubstanciando a mesma a Lei de Organização e Funcionamento dos Tribunais Judiciais (LOFTJ). Com carácter experimental e provisório, este diploma concretizou o início de uma nova fase na administração da justiça e no sistema judicial.

Esta reforma assentou em três pilares fundamentais, nomeadamente, uma nova matriz territorial, um novo modelo de competências e um novo modelo de gestão.

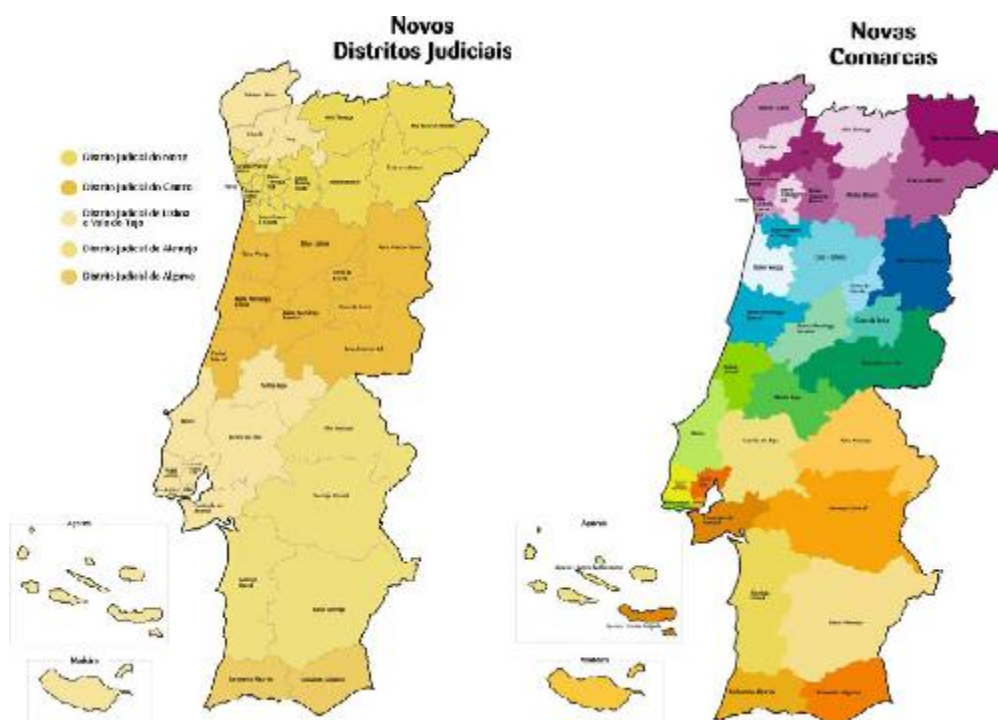
No que diz respeito à nova matriz territorial e em conformidade com os artigos 18.º, 19.º e 21 da Lei n.º 52/2008 de 28 de Agosto, para efeitos de divisão judicial o território nacional passava a dividir-se em cinco distritos judiciais e 39 circunscrições⁹⁶, também designadas por comarcas, nos termos dos mapas I e II anexos à aludida lei (Figura 8). A delimitação dos aludidos distritos judiciais e circunscrições teve por base, respetivamente, o modelo de organização territorial das NUT II e NUT III

⁹⁵ Disponível aqui: http://www.dgpj.mj.pt/sections/noticias/lei-n-52-2008-de-28-de/downloadFile/attachedFile_f0/lei_52.2008.pdf?nocache=1219915734.7

⁹⁶ Distrito judicial do Norte, com sede no Porto, composto pelas seguintes circunscrições: Alto Tâmega, Alto Trás-os-Montes, Ave, Baixo Tâmega- -Norte, Baixo Tâmega-Sul, Cávado, Entre Douro e Vouga, Grande Porto-Norte, Grande Porto-Sul, Médio Douro, Minho-Lima, Porto e Trás-os-Montes. Distrito judicial do Centro, com sede em Coimbra, composto pelas seguintes circunscrições: Baixo Mondego-Interior, Baixo Mondego-Litoral, Baixo Vouga, Beira Interior Norte, Beira Interior Sul, Cova da Beira, Dão-Lafões, Serra da Estrela, Médio Tejo e Pinhal Litoral. Distrito judicial de Lisboa e Vale do Tejo, com sede em Lisboa, composto pelas seguintes circunscrições: Açores-Angra do Heroísmo, Açores-Ponta Delgada, Grande Lisboa-Oeste, Grande Lisboa-Este, Grande Lisboa-Noroeste, Lisboa, Lezíria do Tejo, Madeira e Oeste. Distrito judicial do Alentejo, com sede em Évora, composto pelas seguintes circunscrições: Alentejo Central, Alentejo Litoral, Alto Alentejo, Baixo Alentejo e Península de Setúbal. Distrito judicial do Algarve, com sede em Faro, composto pelas seguintes circunscrições: Barlavento Algarvio e Sotavento Algarvio.

(nomenclatura de unidade territorial para efeitos estatísticos), substituindo os anteriores quatro distritos judiciais e agregado as comarcas então existentes (231), ajustadas em função das especificidades da litigiosidade, do volume processual, da população e da proximidade aos cidadãos e às empresas (conforme se pode ser no preâmbulo da referida Proposta de Lei).

Figura 8 | Distritos Judiciais e Comarcas ao abrigo da Lei n.º 52/2008, de 28 de agosto ⁹⁷



No que concerne ao modelo de competências, foi definida a existência de um Tribunal de Comarca para cada circunscrição (composto pela agregação organizacional e funcional dos tribunais existentes nessa área) desdobrado em juízos de competência genérica ou especializada (artigos 21.º, 22.º e 74.º da LOFJT), o que resultou da solução reconhecida como ‘fator indutor da qualidade da justiça’ (Proposta de Lei 124/2008). Eliminada a distinção entre tribunais de competência específica e de competência especializada e de acordo com o disposto no art. 74.º, n.º 2 da LOFTJ, podiam ser criados juízos de competência especializada, designadamente, instrução criminal, família e menores, trabalho, comércio, propriedade intelectual, marítimos, execução de penas, execução, instância cível e instância criminal. No que toca aos juízos criminais e aos juízos cíveis, estes podiam desdobrar-se ainda em função do volume ou complexidade de serviço aí existente em três níveis de especialização judicial – pequena, média e grande instância (cfr. art. 74.º, 127.º a 133.º da LOFTJ). É também prevista

⁹⁷ Retirado daqui: <http://fotos.sapo.pt/59gZ8DHlybwEYZZfvzr8/>

a criação de juízos de competência especializada mista sempre que o volume processual o justifique (art. 74.º n.º 3 da LOFTJ).

Com esta nova organização judiciária, é introduzido ainda em cada comarca um modelo de gestão assente em três órgãos: a) Presidente do Tribunal de Comarca⁹⁸ que representa e dirige a comarca, assim como exerce funções de gestão processual, administrativas e funcionais, todas elas especificadas (art. 86.º e 88.º da LOFTJ); b) Administrador judiciário⁹⁹ que atua sob a orientação e direção do presidente do tribunal, sem prejuízo das suas competências próprias elencadas no artigo 98.º, sendo igualmente competente para o exercício de funções que lhe forem delegadas pelo presidente do tribunal assim como aquelas anteriormente concentradas na DGAJ e no Instituto de Gestão Financeira e de Infraestruturas da Justiça; c) e o Conselho de comarca¹⁰⁰, ao qual são atribuídas funções consultivas. Na perspetiva de Lopes *et. al* (2015), as competências atribuídas ao magistrado do Ministério Público coordenador e consagradas no artigo 90.º da LOFTJ, constituem em alguns casos efetivamente poderes de gestão processual, embora não tenham sido expressamente definidos como atos de gestão processual pelo legislador.

A intenção do governo com este novo modelo passou também por permitir uma gestão conjunta de todos os serviços e instalações dentro da mesma comarca e envolvimento dos profissionais da justiça na gestão do tribunal, por forma a contribuir para a homogeneização da resposta judicial (Proposta de Lei 124/2008).

Nos termos do Decreto-Lei n.º 28/2009, de 28 de janeiro, que regulamentou a Lei n.º 52/2008, de 28 de agosto, foram implementadas três comarcas piloto, ‘representativas da diversidade do Portugal judiciário, que traduzissem realidades sociológicas, económicas e demográficas multiformes e que apresentassem movimento processual diferenciado’ (Proposta de Lei 124/2008). Foram escolhidas as comarcas do Alentejo Litoral¹⁰¹, Baixo Vouga¹⁰² e Grande Lisboa Noroeste¹⁰³ (Proposta de Lei 124/2008 e Decreto-Lei n.º 25/2009, de 26 de janeiro).

Constituindo esta uma fase preliminar, pretendia-se a aplicação desta reorganização judiciária a todo o território de forma faseada. No entanto, resulta da respetiva avaliação levado a cabo pela

⁹⁸ Escolhido e nomeado pelo Conselho Superior da Magistratura.

⁹⁹ Nomeado pelo presidente do tribunal, por escolha de entre pessoas constantes de lista organizada e publicada pela Direção Geral da Administração da Justiça (DGAJ) após realização de concurso público.

¹⁰⁰ É constituído por um conselho geral e uma comissão permanente. O Conselho Geral é composto pelo presidente do tribunal, que preside; pelo magistrado do Ministério Público coordenador, um representante da Ordem dos Advogados, um representante da Câmara dos Solicitadores, um representante dos funcionários de justiça no exercício de funções na comarca; um representante dos municípios integrados na comarca e representantes dos utentes dos serviços de justiça, cooptados pelos demais membros do Conselho, no máximo de três. A comissão permanente é presidida pelo presidente do tribunal e integrada pelo magistrado do Ministério Público coordenador e por um representante da Ordem dos Advogados (art. 106.º e 107.º da LOFTJ).

¹⁰¹ Composta pelos municípios de Alcácer do Sal, Grândola, Odemira, Santiago do Cacém e Sines.

¹⁰² Composta pelos municípios de Águeda, Albergaria-a-Velha, Anadia, Aveiro, Estarreja, Ílhavo, Murtosa, Oliveira do Bairro, Ovar, Sever do Vouga e Vagos.

¹⁰³ Composta pelos municípios de Amadora, Mafra e Sintra.

DGAJ a existência de pontos passíveis de correcções e melhorias (DGAJ, 2012). O período experimental que decorreria entre 14 de abril de 2009 e 31 de agosto de 2010 é alargado até 2014.

Com a necessidade da adoção do programa de apoio financeiro a Portugal (Memorando da *Troika*), surge a exigência de acelerar a reforma judiciária e o intuito de alargar este mapa judiciário às comarcas de Cova da Beira e de Lisboa, sendo publicado o Decreto-Lei n.º 74/2011, de 20 de junho, a entrar em vigor a 1 de dezembro de 2011. No entanto, na sequência da primeira revisão ao Memorando de Entendimento, essa pretensão acaba por ser sustida e consequentemente revogada pelo Decreto-Lei n.º 113-A/2011, de 29 de novembro. O governo repensa a estrutura geográfica e pondera a adoção de grandes comarcas cuja circunscrição coincida com a dos distritos administrativos, o que conduz à publicação da Lei n.º 62/2013, de 26 de agosto, que vem revogar as Leis n.º 52/2008, de 28 de agosto, e n.º 3/99, de 13 de janeiro.

Em Portugal, a Lei n.º 52/2008, de 28 de agosto, foi o primeiro diploma que introduziu um modelo de gestão judicial e processual (Lopes *et al.*, 2015); entrou em vigor a 14 de abril de 2009 e vigorou até agosto de 2014. Nesse período, a organização judiciária foi regulamentada por dois diplomas em simultâneo, a Lei n.º 52/2008, de 28 de agosto, respeitante às comarcas piloto, e a Lei n.º 3/99, de 13 de janeiro, no que concerne ao restante território nacional. Com efeito, o programa do XVII Governo despoletou um novo rumo à justiça em Portugal, objetivando a modernização do sistema judicial, com recurso à reforma do mapa judiciário, à alocação de recursos humanos e à implementação de um modelo de gestão e qualidade do serviço público prestado aos cidadãos (Decreto-Lei n.º 25/2009, de 26 de janeiro).

Reforma Judiciária de 2014 - Lei n.º 62/2013, de 26 de Agosto – Lei da Organização do Sistema Judiciário

A 1 de setembro de 2014, com a publicação e consequente entrada em vigor da Lei n.º 62/2013, de 26 de agosto¹⁰⁴, - Lei da Organização do Sistema Judiciário (LOSJ) - regulamentada pelo Decreto-Lei n.º 49/2014, de 27 de março¹⁰⁵, introduziu-se ‘no ordenamento jurídico nacional, pela primeira vez de uma forma genérica e extensiva a todo o país, a matéria da gestão processual, quer enquanto instrumento de organização e gestão do sistema, quer enquanto instrumento de gestão processual’ (Lopes *et al.*, 2015:206). Esta lei estabelece, até à atualidade, a nova organização e divisão judiciária.

¹⁰⁴ Disponível aqui: http://www.pgdlisboa.pt/leis/lei_mostra_articulado.php?nid=1974&tabela=leis

¹⁰⁵ Disponível aqui: http://www.pgdlisboa.pt/leis/lei_mostra_articulado.php?nid=2075&tabela=leis

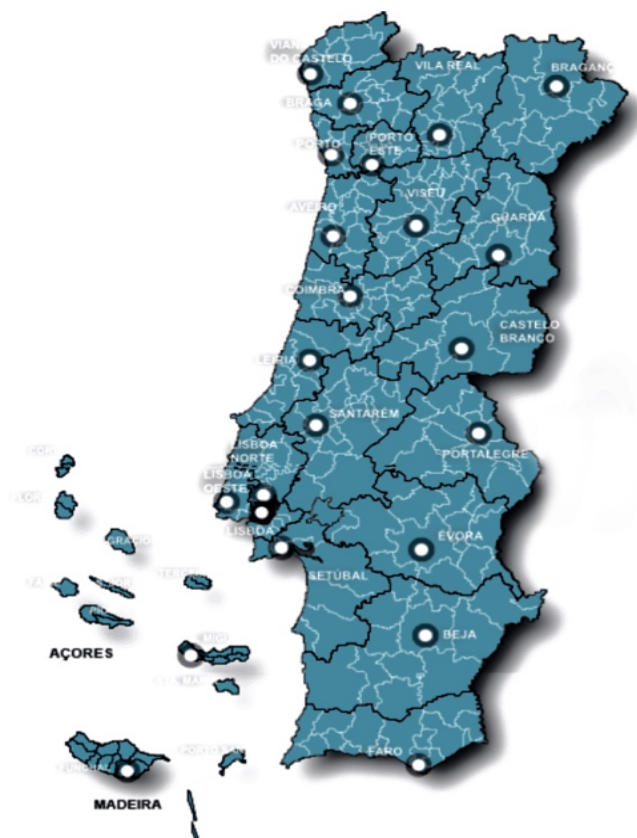
Conforme se pode ler no Preâmbulo do Decreto-Lei n.º 49/2014, de 27 de março, esta última reorganização judiciária veio dar corpo aos objetivos estratégicos fixados, e assenta em três pilares fundamentais, nomeadamente, ‘o alargamento da base territorial das circunscrições judiciais’, ‘a instalação de jurisdições especializadas a nível nacional e a implementação de um novo modelo de gestão de comarcas’. De acordo com o referido Preâmbulo, esta derradeira reforma visa o melhoramento do funcionamento do sistema judicial e o alcance de uma prestação de justiça de qualidade, dotando, para o efeito, ‘todo o território nacional de jurisdições especializadas’, com o intuito de oferecer uma resposta judicial ainda mais flexível e próxima das populações e adotando um modelo de gestão por objetivos a ser colocado em prática pelo Conselho de Gestão. A par da racionalização e aproveitamento de recursos humanos, o objetivo da adoção e alargamento da especialização passa pelo impacto no combate à morosidade processual.

No que diz respeito à nova territorialização, o território nacional é agora dividido em 23 comarcas¹⁰⁶, sendo que a cada uma corresponde um grande Tribunal Judicial com sede na capital de distrito – Figura 9 (ver Tabela 31 no ANEXO B) (arts. 3.º e 64.º do Decreto-lei n.º 49/2014, de 27 de março). Coincidente, em regra, com as centralidades sociais/distritos administrativos, esta nova matriz teve como critério base a identificação inócua por parte da população, assim como a oferta de transportes, o que se traduzia na vontade e interesse da população em geral (Costa, 2013). Clara exceção foi no que diz respeito a Lisboa e ao Porto, pois para estes distritos a matriz foi ajustada e dividida em função das respetivas especificidades, em três e duas comarcas, respetivamente, assim como foi criada uma matriz característica para as duas regiões autónomas, dada as suas especificidades. Já no que diz respeito à circunscrição dos Tribunais da Relação (ver Tabela 32 no ANEXO B), elimina-se a referência aos distritos judiciais, determinando-se a sua competência em função da referência aos agrupamentos das comarcas¹⁰⁷.

¹⁰⁶ Açores, Aveiro, Beja, Braga, Bragança, Castelo Branco, Coimbra, Évora, Faro, Guarda, Leiria, Lisboa, Lisboa Norte, Lisboa Oeste, Madeira, Portalegre, Porto, Porto Este, Santarém, Setúbal, Viana do Castelo, Vila Real e Viseu.

¹⁰⁷ Nos termos do anexo I da Lei n.º 62/2013, de 26 de agosto.

Figura 9 | As novas circunscrições ao abrigo da Lei n.º 62/2013, de 26 de agosto.



Fonte: Adaptado (editado) da informação disponibilizada pelo site do Governo de Portugal – República Portuguesa¹⁰⁸

Em termos de competências, a estrutura do Tribunal Judicial de Comarca é agora organizada e desdobrada em instâncias centrais – as quais têm, em regra, competência para toda a área geográfica correspondente à comarca –, e em instâncias locais¹⁰⁹. As instâncias centrais desdobram-se em secções cíveis, que em regra tramitam e julgam questões cíveis de valor superior a €50 000,00, e em secções criminais, as quais preparam e julgam causas crime cuja competência seja do Tribunal Coletivo ou de júri. Nas instâncias centrais podem ser criadas secções de competência especializada em matéria cível, criminal, instrução criminal, família e menores, trabalho, comércio e execução (art. 81.º n.º 2 da LOSJ). Por seu turno, as instâncias locais tramitam e julgam as causas que não são atribuídas às instâncias centrais e integram secções de competência genérica e secções de proximidade (art. 81.º n.º 1 da LOSJ). Quando o volume ou a complexidade do serviço assim o justifique, nas instâncias locais, as secções de competência genérica podem ainda desdobrar-se em secções cíveis, em secções criminais e em secções de pequena criminalidade ao passo que, nas instâncias centrais podem ser criadas secções de competência especializada mista sempre que o volume processual justifique (art. 81.º n.º

¹⁰⁸ <http://www.portugal.gov.pt/pt/o-governo/arquivo-historico/governos-constitucionais/gc20/os-temas/reforma-judiciaria/comarcas/comarcas.aspx>

¹⁰⁹ Em 2017 e com a publicação e entrada em vigor do Decreto-Lei n.º 86/2016, de 27 de dezembro, abandona-se a designação ‘instância’ e retoma-se a designação ‘juízo’.

3 e 4 da LOSJ). Por seu turno, às secções de proximidade cabe a prestação de informações de carácter geral e processual dentro das devidas limitações, à receção de expediente e papéis destinados a processos que corram ou tenham corrido termos em qualquer secção da comarca em que se inserem, assim como a operacionalização e acompanhamento das diligências de audição através de videoconferência; apoio e acolhimento de audiências de julgamento e outras diligências processuais e outros atos cuja realização aí seja determinada (art. 130.º n.º 4 da LOSJ).

Neste sentido, dos então 311 tribunais existentes, 264 foram convertidos em 218 secções de Instância Central e em 290 Secções de Instância Local¹¹⁰. Procedeu-se ao encerramento de 20 tribunais¹¹¹ e 27 tribunais foram convertidos em 27 secções de proximidade¹¹², abrangendo a área correspondente ao respetivo município.

Um dos principais objetivos desta reforma consiste na gestão, concentrada e autónoma, em cada uma destas comarcas, segundo um modelo de gestão por objetivos (que será abordado mais à frente) levado a cabo pelo Conselho de Gestão, tendo em vista uma maior eficácia. Assim, e como se pode ler no Preâmbulo do Decreto-Lei n.º 49/2014, de 27 de março, a gestão de cada tribunal judicial de primeira instância é garantida pelo Conselho de Gestão, o qual consiste numa estrutura de gestão tripartida, composta pelo Juiz Presidente do Tribunal, pelo magistrado do Ministério Público coordenador e pelo Administrador Judiciário, em articulação com os Conselhos Superiores da Magistratura e do Ministério Público e a Direção Geral da Administração da Justiça. Esta estrutura, cujas competências concretas que lhe são atribuídas se encontram elencadas nos números 2 e 3 do art. 108.º da LOSJ, vem desenvolver e aprofundar o modelo que já ‘havia merecido consenso com a aprovação do regime das comarcas piloto, pela Lei n.º 52/2008, de 28 de agosto’ (Preâmbulo do Decreto-Lei n.º 49/2014, de 27 de março). Seguidamente, descreve-se de forma sucinta as funções de cada um.

‘Sem prejuízo da autonomia do Ministério Público e do poder de delegação, o juiz presidente possui competências de representação e direção da comarca, de gestão processual, administrativas e funcionais’ assim como aquelas que lhe forem delegadas pelo Conselho Superior da Magistratura (art. 92.º n.º 1 e 94.º n.º 1 e 7 da LOSJ). Costa (2013:457) enfatiza ‘a implementação de métodos de trabalho, definição de objetivos concretos, fixação de indicadores do volume processual adequado, avaliação da

¹¹⁰ Dados disponibilizados em <http://www.portugal.gov.pt/pt/o-governo/arquivo-historico/governos-constitucionais/gc20/os-temas/reforma-judiciaria/novo-mapa-judiciario.aspx>

¹¹¹ Foram encerrados os tribunais de Sever do Vouga, Penela, Portel, Monchique, Fornos de Algodres, Meda, Bombarral, Cadaval, Castelo de Vide, Ferreira do Zêzere, Mação, Sines (Juízo Misto do Trabalho e de Família e Menores), Paredes de Coura, Boticas, Murça, Sabrosa, Mesão Frio, Armamar, Resende e Tabuaço.

¹¹² Foram convertidos em secções de proximidade os então tribunais de Nordeste, Povoação, Mértola, Alfândega da Fé, Carraceda de Ansiães, Miranda do Douro, Vimioso, Vinhais, Penamacor, Mira, Pampilhosa da Serra, Soure, Arraiolos, Sabugal, Alvaiázere, Ansião, São Vicente, Avis, Nisa, Alcanena, Golegã, Alcácer do Sal, Mondim de Basto, Castro Daire, Oliveira de Frades, Vouzela e São João da Pesqueira.

atividade do tribunal quanto à qualidade dos serviços prestados, ao movimento processual, à identificação dos processos pendentes por tempo excessivo ou não resolvidos em prazo razoável'. O Administrador Judiciário, ainda que no exercício de competências próprias, atua sob orientação genérica do Juiz Presidente do Tribunal, com exceção dos assuntos que digam respeito exclusivamente ao funcionamento dos Serviços do Ministério Público, o que, neste caso, atua sob a orientação genérica do magistrado do Ministério Público coordenador (cfr. n.º 1 e 2 do art. 104.º da LOSJ). As competências do Administrador Judiciário, em sede própria, encontram-se definidas pelo art. 106.º da LOSJ, consistindo em 'competências administrativas e de gestão, tais como a direção dos serviços da secretaria da comarca, a gestão da utilização das instalações, equipamentos e espaços do tribunal e a distribuição do orçamento da comarca aprovado' (Costa, 2013:457). Ao magistrado do Ministério Público coordenador compete dirigir e coordenar a atividade do Ministério Público na comarca, emitindo ordens e instruções. Estas três figuras são igualmente parte integrante do conselho consultivo¹¹³.

Alterações introduzidas em 2017 pelo Decreto-Lei n.º 86/2016, de 27 de dezembro

Decorrente da última reforma orgânica no sistema judiciário português, a qual se acabou de abordar e, de entre o demais, foi notório o excessivo afastamento entre o cidadão e os órgãos judiciais no que concerne a algumas jurisdições, o que conduziu à urgente necessidade de satisfação da exigência de aproximação dos cidadãos às estruturas de judiciárias (Preâmbulo do Decreto-Lei n.º 86/2016, de 27 de dezembro). Assim e uma vez ciente dos constrangimentos de acesso à jurisdição, o Programa do XXI Governo Constitucional (2015-2019) veio estabelecer o propósito de aproximar a justiça aos cidadãos, comprometendo-se a proceder à 'correção dos erros do mapa judiciário promovendo as alterações necessárias'¹¹⁴.

Neste sentido e em traços gerais, o Decreto-Lei n.º 86/2016, de 27 de dezembro¹¹⁵ manteve a divisão judiciária do território, as áreas de especialização e o modelo de gestão e a sua estrutura orgânica; procedeu à reabertura de vinte das circunscrições anteriormente extintas¹¹⁶, assim como 23 das anteriormente denominadas secções de proximidade; procedeu à criação de sete¹¹⁷ novos juízos

¹¹³ Juntamente com um representante dos juizes da comarca, um representante dos magistrados do Ministério Público da comarca, um representante dos oficiais de justiça em exercício de funções na comarca, um representante da Ordem dos Advogados, um representante da Câmara dos Solicitadores, dois representantes dos municípios integrados na comarca; representantes dos utentes dos serviços de justiça, cooptados pelos demais membros do conselho, no máximo de três (art. 109.º, n.º 2 da LOSJ). As competências específicas deste organismo estão elencadas no art. 110.º da LOSJ.

¹¹⁴ Decreto-Lei n.º 86/2016, de 27 de dezembro, Diário da República, 1.ª série—N.º 247—27 de dezembro de 2016, pp. 4799. Programa do XXI Governo Constitucional (2015-2019).

¹¹⁵ Decreto-Lei n.º 86/2016, de 27 de dezembro, Diário da República, 1.ª série—N.º 247—27 de dezembro de 2016, pp. 4800

¹¹⁶ Sever do Vouga; Penela; Portel; Monchique; Meda; Fornos de Algodres; Bombarral; Cadaval; Castelo de Vide; Ferreira do Zêzere; Mação; Sines; Paredes de Coura; Boticas; Murça; Mesão Frio; Sabrosa; Armamar; Resende e Tabuaço.

¹¹⁷ Fafe, Leiria, Alcobaça, Mafra, Vila do Conde, Marco de Canaveses e Abrantes.

de família e menores e devolvida essa competência a cerca de 25 juízos locais; e retomou a anterior nomenclatura judiciária, abandonando as designações instâncias e secções. Com estas novas alterações, pretende introduzir ‘ajustamentos estritamente indispensáveis para assegurar a proximidade recíproca da justiça e dos cidadãos¹¹⁸, a imprescindível aproximação entre o tribunal que julga a causa criminal e o local da comissão dos factos submetido a julgamento’, a conciliação equilibrada entre a manutenção da especialização e imprescindível acessibilidade da população aos equipamentos judiciais onde se administra essa justiça e ‘um sistema classificativo mais claro e com maior tradição no léxico da organização judiciária’.

Gestão por objetivos

No que concerne à adoção de práticas de gestão por objetivos, englobam-se os objetivos estratégicos e processuais, os quais vêm explanados nos artigos 90.º e 91.º da LOSJ e tratam-se de conceitos díspares (Lopes *et. al*, 2015).

De acordo com Lopes *et. al* (2015:207), os objetivos estratégicos ‘são instrumentos de gestão do sistema da justiça’ estabelecidos pelo Conselho Superior de Magistratura e Procurador-Geral da República, em articulação com o membro do Governo responsável pela área da justiça (art. 90.º da LOSJ). Para estes autores, tratam-se de objetivos organizativos, nomeadamente de atribuição e distribuição de meios que permitem identificar a atividade, o desempenho e o desenvolvimento da atividade de gestão dos tribunais’ (Lopes *et. al*, 2015:207). Nos termos do disposto no número 2 do artigo 90.º da LOSJ, estes objetivos são articulados ‘ponderando os meios afetos, a adequação entre os valores de referência processual¹¹⁹ estabelecidos e os resultados registados em cada tribunal’. Já os objetivos processuais são definidos por estes autores como ‘instrumentos de gestão de comarca’, os quais são articulados pelo Presidente do Tribunal e o magistrado do Ministério Público coordenador, ouvido o Administrador Judiciário, e apresentados ao Conselho Superior de Magistratura e ao Procurador Geral da República para homologação (art. 91.º da LOSJ). Nos termos do n.º 3 e 4 do art. 91 da LOSJ, estes objetivos reportam-se ao ‘número de processos findos e ao tempo de duração dos processos, tendo em conta, entre outros fatores, a natureza do processo ou o valor da causa, ponderados os recursos humanos e os meios afetos ao funcionamento da comarca, por referência aos valores de referencia processual estabelecidos’, não podendo impor, limitar ou condicionar as decisões a proferir nos processos em concreto.

¹¹⁸ Tal como se pode ser no Preâmbulo do Decreto-Lei n.º 86/2016, de 27 de dezembro, ‘em dois segmentos que se têm como fundamentais: no plano dos julgamentos criminais e no domínio da jurisdição de família e menores’.

¹¹⁹ Nos termos dos n.º 4 e 5 do art. 90.º da LOSJ, ‘os valores de referência processual reportam-se a valores de produtividade calculados em abstrato por magistrado e são revisto s com periodicidade trianual’, cujo indicador ‘pode ser estabelecido de forma única ara todo o território nacional ou assumir especificidades para as diferentes comarcas’.

Para o triénio 2015-2018, encontram-se definidos três objetivos estratégicos centrais, designadamente, a qualidade no acesso à justiça, a resolução em prazo razoável e a eficiência organizacional¹²⁰. No caso do primeiro, pretende-se facilitar o acesso das populações aos tribunais, promover a igualdade do cidadão perante a lei e a acessibilidade e qualidade no atendimento ao público, bem como reforçar a transparência na administração da justiça, melhorando a informação sobre a atividade de cada tribunal judicial de comarca, potenciando a intervenção do conselho consultivo e melhorar a comunicação externa. No que concerne à melhoria do tempo de resolução de processos, pretende-se aqui investir na monitorização da tramitação processual de cada comarca, bem como racionalizar, padronizar e simplificar procedimentos e rotina, sendo que, para isso, promover a uniformização de procedimento e a partilha de boas práticas, a informatização na prática de atos processuais e desenvolvimento de automatismos do sistema *Citius*¹²¹, em articulação estreita com os utilizadores. No seguimento, a consolidação do novo modelo de gestão e organização dos tribunais assenta no desenvolvimento de uma cultura organizacional de reflexão sobre o serviço prestado e de planeamento das ações a empreender, como ainda na promoção de formação inicial e contínua dos órgãos de gestão. Por fim, prover o sistema de justiça dos meios indispensáveis ao cumprimento da sua missão, dotando os tribunais dos recursos humanos adequados ao seu regular funcionamento, colocando articuladamente, em cada tribunal, os recursos humanos indispensáveis à tramitação regular dos processos. Passa igualmente por dotar os tribunais dos meios e equipamentos necessários para o desempenho da sua missão, bem como com infraestruturas e condições necessárias ao seu eficaz funcionamento e qualificação dos recursos humanos dos tribunais em articulação com os órgãos de gestão de cada comarca e com os objetivos definidos.

Atualmente, muito pouco se investiga ainda sobre as aludidas reformas levadas a cabo no setor da justiça português. De seguida prossegue-se com o estudo empírico quanto à satisfação dos magistrados, oficiais de justiça e usuários de um tribunal.

¹²⁰ Disponível aqui: <http://www.dgaj.mj.pt/sections/files/destaques9463/destaques-laterais/destaques/comarcas/objetivos-estrategicos7617/>

¹²¹ Sistema informático em uso nos tribunais.

Parte II

ESTUDO EMPÍRICO

3. METODOLOGIA E OBJETO DE ESTUDO

A segunda parte do presente trabalho é dedicada ao estudo empírico e versa a aplicação dos conceitos e temas discutidos no capítulo 2. Nesse sentido, prossegue-se neste capítulo com a apresentação da metodologia escolhida (secção 3.1.), através da qual expõe-se os objetivos de estudo, as fases metodológicas, os métodos aplicados e os instrumentos de avaliação para a recolha de dados, assim como a população e amostra.

Nesta linha, segue-se com apresentação do objeto de estudo, nomeadamente, a Comarca de Coimbra e, em concreto, o Tribunal Judicial e Serviços do Ministério Público sediados em Coimbra (secção 3.2.).

3.1. Do argumento de dissertação ao método de investigação

Com o presente trabalho pretende-se contribuir para a promoção de uma cultura de avaliação da qualidade no setor da justiça em Portugal, pela discussão da evolução e importância da qualidade na Administração Pública e, em concreto, na administração da justiça e no sistema judicial. Mais especificamente, é objetivo geral do estudo a avaliação do grau de satisfação, quer dos utentes, quer dos operadores judiciais – magistrados e oficiais de justiça –, relativamente à qualidade dos serviços prestados num contexto de reorganização judiciária e implementação de um novo modelo de gestão judicial, recorrendo, para o efeito, à análise de uma comarca, em que será aplicada a escala SERVPERF depois de devidamente adaptada à realidade do sistema judicial. Assim, procurou-se, igualmente, aferir até que ponto a referida escala é adequada para avaliar a satisfação dos utentes e dos operadores judiciais no contexto do sistema judicial.

A definição do tema de investigação do presente estudo é resultado da experiência académica e profissional da investigadora e do pouco desenvolvimento do tema, tanto a nível académico, como na realidade dos tribunais portugueses.

Como anteriormente mencionado e tendo em conta que a questão de investigação constitui o fio condutor do trabalho (Quivy e Campenhoudt, 1992), intentou-se dar resposta às seguintes:

- Qual a qualidade percebida pelos utilizadores e operadores judiciais do Tribunal Judicial e Serviços do Ministério Público sediados em Coimbra num contexto de reorganização judiciária e nova gestão judicial através da aplicação do SERVPERF?

- Apresentarão diferenças de satisfação na realização dos serviços os utentes, os magistrados e os oficiais de justiça?
- Qual a opinião dos magistrados e dos oficiais de justiça relativamente à reforma judiciária?
- É a escala SERVPERF adequada para a avaliação da satisfação dos utentes e operadores judiciários no contexto do sistema judicial?

Após a definição da temática, dos objetivos e da questão de investigação, planeou-se o trabalho por forma a seguir algumas das etapas recomendadas, como a revisão da literatura, a definição e aplicação dos instrumentos de avaliação para recolha de dados e a determinação da população-alvo em consonância com o tema.

A revisão da literatura centrou-se nos principais temas: administração pública, qualidade e sistema judicial português; para o efeito, recorreu-se a obras relacionadas com os aludidos temas, assim como à legislação. Relativamente às ferramentas para aferição da satisfação dos intervenientes na prestação de serviços, foi igualmente analisada literatura relevante para a área, com particular enfoque no SERVQUAL e no SERVPERF. Optou-se pela utilização do SERVPERF, pois a aplicação do SERVQUAL não se mostrava exequível dada a natureza dos serviços em causa, pois era difícil aferir as expectativas dos utentes.

Relativamente à recolha de dados, e decorrente dos objetivos inicialmente propostos, optou-se pela utilização de um método de investigação misto, envolvendo a realização de inquéritos por questionário e entrevista exploratória.

Para o efeito, procedeu-se à elaboração dos inquéritos por questionários, com recurso à escala SERVPERF e adaptados¹²² ao contexto específico dos tribunais, com o intuito de aferir o nível de satisfação dos cidadãos (utentes) relativamente à qualidade dos serviços prestados no Tribunal Judicial e Serviços do Ministério Público sediados em Coimbra, bem como a perceção dos operadores judiciários (magistrados e oficiais de justiça) dessas mesmas instituições.

Foram elaboradas duas versões, uma dirigida aos utentes e outra aos operadores judiciários, ou seja, magistrados judiciais e do Ministério Público e funcionários da carreira judicial e da carreira do Ministério Público. Previamente, foi realizado um pré-teste junto de um restrito conjunto de pessoas (que já haviam utilizado os serviços judiciais ou aí exercem funções), de onde resultaram

¹²² As questões n.º 7 e 11 da primeira parte do questionário dirigido aos utentes foram adaptadas do relatório intitulado 'Estudo Piloto sobre a Satisfação dos Utentes da Justiça – Campus de Justiça', Lisboa, Dezembro de 2013 - realizado pela Direção-Geral da Polícia de Justiça com a colaboração do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa -, que por sua vez é uma adaptação ao contexto português da proposta constante do documento intitulado '*Handbook for conducting satisfaction surveys aimed at court users in Council of Europe's Member States*', elaborado pela CEPEJ-GT_QUAL, com base no trabalho de Jean-Paul Jean e de Hélène Jorry, e adotado pela Comissão Europeia para a Eficiência da Justiça (CEPEJ) em 2010.

comentários e sugestões pertinentes que levaram ao aperfeiçoamento e versão final dos questionários.

Estes questionários foram divididos em três partes, sendo que a primeira é meramente informativa, na medida em que se dá conhecimento ao inquirido da finalidade do estudo e garantia da confidencialidade das respostas; a segunda diz respeito à caracterização pessoal do utente ou operador judiciário, sendo que, quanto àqueles, visa apurar o seu género, idade, habilitações literárias, situação perante o trabalho, frequência com que se desloca aos serviços, qualidade e matéria em que o faz, assim como à representação por advogado e benefício de apoio judiciário. Relativamente aos operadores judiciários, esta parte visa aferir o seu género, idade, habilitações literárias, profissão e antiguidade na carreira. Inclui ainda um conjunto de dez questões decorrentes das linhas orientadoras da última reforma empreendida com o propósito de perceber a sua opinião relativamente: a) ao contributo da mesma para o aumento da celeridade processual e da produtividade; b) ao contributo da especialização para a melhoria da justiça; c) à suficiência do quadro de recursos humanos (tanto magistrados como oficiais de justiça); d) à adequação da territorialização adotada para a Comarca de Coimbra; e) à concretização dos objetivos estratégicos e processuais; f) ao contributo da adoção de metas para a justiça e para o cidadão; g) e ao contributo para a simplificação e agilização processuais. Estas questões visam enquadrar e relacionar as respostas obtidas pelos três grupos de inquiridos através da escala SERVPERF.

A terceira parte dos questionários é composta pelo instrumento SERVPERF adaptado ao setor específico dos tribunais, constituído, respetivamente, por 24 e 25 itens agrupados nas cinco dimensões (tangibilidade, confiabilidade, capacidade de resposta, garantia e empatia) para avaliação da perceção do inquirido através de uma escala de cinco pontos, em que 1 significa 'discordo muito' e 5 significa 'concordo muito'. Tal como Babakus e Mangold (1992, referenciados por Buttle (1996)), optou-se por essa escala, na medida em que na opinião daqueles investigadores reduziria a frustração dos entrevistados e aumentaria as taxas de resposta e de qualidade de resposta.

Dos testes-piloto resultou a inclusão de quatro itens à estrutura base do modelo SERVPERF. Assim, na dimensão Tangibilidade foram adicionados dois itens respeitantes à sinalética interior das instalações e aos acessos para portadores de necessidades especiais. Por sua vez, na dimensão Capacidade de Resposta foi adicionado o item respeitante à simplicidade e clareza da linguagem utilizada pelos operadores judiciários; nesta dimensão, e apenas no questionário dirigido aos operadores judiciários, foi também adicionado o item referente à operacionalidade do sistema informático em uso nos tribunais. Da mesma forma, resultou a junção dos itens respeitantes à prestação do serviço correto à primeira vez e livre de erros (itens 7 e 9 Tabela 30 do ANEXO A), surgindo o item: os serviços são realizados de forma correta e sem erros.

Em função das características dos serviços em causa, nove dos itens foram subdivididos pelos operadores judiciários: magistrados e oficiais de justiça.

Ambos os questionários terminam com uma questão aberta para qualquer observação, comentário e/ou sugestão de melhoria que o inquirido entenda adequado, relativamente tanto ao tribunal quanto ao questionário e/ou à metodologia de recolha de informação.

Já numa segunda fase e após reunião para o efeito, procedeu-se ao pedido de autorização à Sra. Juiz Presidente da Comarca de Coimbra para aplicação dos questionários aos magistrados judiciais e do Ministério Público, assim como aos oficiais de justiça e utentes dos serviços sediados nesta cidade (ANEXO C).

Obtida a necessária autorização, foram efetuadas deslocações aos vários serviços que compõem o Tribunal Judicial e Serviços do Ministério Público sediados em Coimbra, a fim de entregar os questionários aos utentes, magistrados e oficiais de justiça, para garantia de que fossem preenchidos. Tal decorreu entre 28 de setembro de 2017 e 12 de outubro de 2017.

Os questionários dirigidos aos operadores judiciários foram preenchidos pelos próprios (administração direta) e, juntamente, foram entregues envelopes para garantia da confidencialidade. Quanto aos questionários dirigidos aos utentes, também foram preenchidos pelos próprios inquiridos (administração direta), com a exceção daqueles que, por impossibilidade de o fazer, propuseram o preenchimento pela própria investigadora (administração indireta) – três casos –, o que assim foi feito após explicação do conteúdo e finalidade a que se destinavam. Ambos os questionários podem ser consultados no ANEXO D.

No que concerne à população-alvo deste estudo, a mesma era constituída:

- Pela totalidade de indivíduos que se deslocaram ao Tribunal Judicial e Serviços do Ministério Público sediados em Coimbra e utilizaram os serviços à data da realização do inquérito e responderam ao questionário;
- Pelos operadores judiciários, nomeadamente, magistrados judiciais, magistrados do Ministério Público e oficiais de justiça em exercício de funções naqueles mesmos serviços, à data da realização do inquérito por questionário.

No que respeita aos operadores judiciários, sabe-se que, à data da entrega dos questionários, o Tribunal Judicial e Serviços do Ministério Público sediados em Coimbra eram constituídos por 23 magistrados judiciais, 32 magistrados do Ministério Público e 123 oficiais de justiça, o que perfaz o total de 178 operadores judiciários. Foi conseguida a entrega efetiva de 173 questionários e recolhidos 120, sendo que quatro foram excluídos por não terem sido preenchidos e 1 por não indicar a classe profissional.

Após recolha dos dados, a amostra global é composta por 158 indivíduos, sendo que 23 são magistrados judiciais e magistrados do Ministério Público, 92 são oficiais de justiça e 43 são utentes dos referidos serviços.

Dadas as funções que lhe são atribuídas e que abordamos anteriormente, a entrevista exploratória junto da Exma. Sra. Juiz Presidente da Comarca de Coimbra teve como objetivo aprofundar os resultados obtidos através dos inquéritos por questionário, procurando explicá-los e, na eventualidade, identificar pontos de melhoria relativamente à qualidade do serviço prestado. A entrevista foi realizada no dia 20 de Novembro de 2017 e o guião pode ser consultado ANEXO E.

Os dados recolhidos foram tratados informaticamente com recurso a folha de cálculo *Excel* (*Microsoft Excel*) e *SPSS*, e analisados estatisticamente, tendo-se procedido também à análise de conteúdo da entrevista exploratória.

Foram feitos testes de hipóteses não paramétricos (*Kruskal-Wallis Test*) para identificar diferenças entre a distribuição das respostas dos três grupos de inquiridos. Considerou-se um nível de significância de 0,05. Globalmente concluiu-se que apenas para a dimensão tangibilidade existem diferenças estatisticamente significativas entre as respostas dos três grupos de inquiridos, sendo que são os utentes que respondem mais positivamente.

A consistência interna do questionário como um todo e das dimensões foi avaliada através do cálculo do Alpha de Cronbach. Da análise à Tabela 3 pode-se dizer que, genericamente, quer o questionário, quer as dimensões que o constituem, têm uma consistência interna boa.

Dimensão	Número de itens	Alpha de Cronbach
Questionário (SERVPERF)	36	0,964
Tangibilidade	7	0,867
Confiabilidade	4	0,790
Capacidade de Resposta	8	0,865
Garantia	9	0,953
Empatia	8	0,929

Tabela 3 | Resultado do cálculo do Alfa de Cronbach

Estas etapas antecedem a análise de dados e as conclusões do estudo que se apresentam mais à frente.

3.2. Apresentação do objeto de estudo

3.1.1. A Comarca de Coimbra

A partir de 1 de setembro de 2014 e na sequência da regulamentação da Lei n.º 62/2013, de 26 de agosto (Lei da Organização do Sistema Judiciário)¹²³ – através do Decreto-lei n.º 49/2014, de 27 de março, o território nacional divide-se em 23 comarcas¹²⁴, de entre as quais, a Comarca de Coimbra.

Com sede na capital do distrito e no que concerne à competência territorial, a Comarca de Coimbra abrange os municípios de Arganil, Cantanhede, Coimbra, Condeixa-a-Nova, Figueira da Foz, Góis, Lousã, Mira, Miranda do Corvo, Montemor-o-Velho, Oliveira do Hospital, Pampilhosa da Serra, Penacova, Penela, Soure, Tábua e Vila Nova de Poiares (Figura 10).

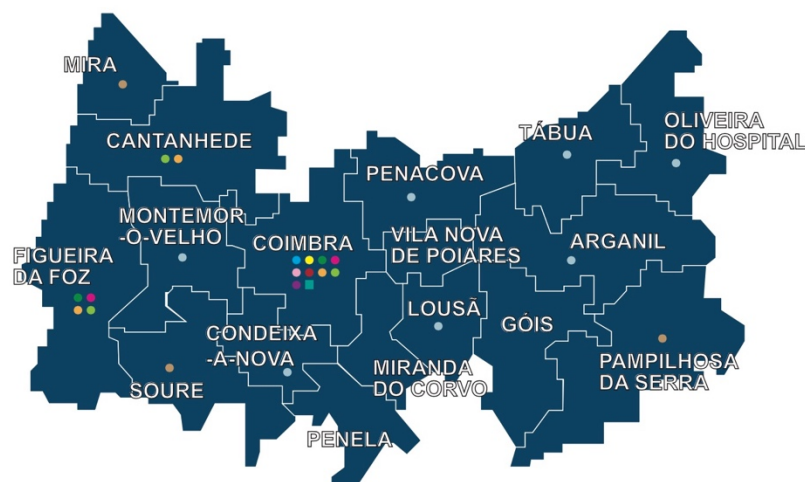
Conforme definido pelo Decreto-Lei n.º 86/2016, de 27 de dezembro, esta comarca desdobra-se em dois juízos centrais (cível e criminal) com competência territorial para toda a comarca e dois juízos locais (cível e criminal) que abrangem os municípios de Coimbra e Soure, sendo que ambos estão sediados em Coimbra. Foram igualmente criados cinco juízos de competência especializada (cível, criminal, instrução criminal, família e menores, trabalho, comércio e execuções¹²⁵), dos quais três (instrução criminal, execuções e comércio) abrangem toda a comarca. Quanto às jurisdições família e menores e trabalho, as mesmas têm competência, respetivamente, para doze e treze municípios. Abrangendo dois e quatro municípios respetivamente, foram criados os juízos de família e menores e trabalho na Figueira da Foz. Foram igualmente criados os juízos locais (cível e criminal) em Cantanhede e Figueira da Foz, sete juízos de competência genérica (Arganil, Condeixa-a-Nova, Lousã, Montemor-o-Velho, Oliveira do Hospital, Penacova e Tábua) e quatro secções de proximidade (Mira, Pampilhosa da Serra, Penela e Soure). É também nesta comarca que fica sediado o Tribunal de Execução de Penas, que possui competência territorial alargada. Relativamente aos Serviços do Ministério Público, foi criado o Departamento de Investigação e Ação Penal (DIAP) da Comarca de Coimbra, com sede na capital de distrito e com competências territoriais também a vários níveis, no seu limite, a toda a comarca.

¹²³ Alterada pela Lei n.º 40-A/2016, de 22 de dezembro.

¹²⁴ Tabela n.º 31 do ANEXO B.

¹²⁵ Os juízos de comércio e execuções encontra-se instalados provisoriamente e respetivamente em Montemor-o-Velho e Soure (Anexo III do Decreto-Lei n.º 86/2016, de 27 de Dezembro).

Figura 10 | A Comarca de Coimbra



Fonte: Adaptado (editado) da informação disponibilizada pelo site do Governo de Portugal – República Portuguesa¹²⁶

3.1.2. O Tribunal Judicial e os Serviços do Ministério Público sediados em Coimbra

O objeto de estudo centra-se no Tribunal Judicial e nos Serviços do Ministério Público sediados na cidade de Coimbra. Assim, e de acordo com o Decreto-Lei n.º 86/2016, de 27 de dezembro, estes serviços são compostos por:

. **Juízo Central Cível, Juízo Local Cível e Procuradoria dos Juízos Cíveis**, sediados na Rua João de Ruão. Em termos de competência territorial, o Juízo Central Cível abrange toda a comarca de Coimbra e é constituído por quatro juízos, ao passo que o Juízo Local Cível abrange os municípios de Coimbra e Soure e é formado por outros 4 juízos. Engloba a Procuradoria dos juízos Central e Local Cíveis e secção central e ocupam-se do 3.º ao 7.º andar da Torre Arnado. As instalações incluem ainda salas de audiências, sala de testemunhas e gabinetes. Aqui exercem funções 8 magistrados e 24 oficiais de justiça.

. **Juízo Central Criminal, Juízo Local Criminal e Procuradorias dos Juízos Criminais**, instalados no Palácio da Justiça, sediado na Rua da Sofia. No que diz respeito às competências territoriais, o Juízo Central Criminal abrange toda a comarca de Coimbra e é constituído quatro secções; o Juízo Local Criminal abrange os municípios de Coimbra e Soure e é composto por três secções. Incluem a secção central, cinco salas de audiências, uma sala de advogados¹²⁷ e gabinetes; no entanto, não detém sala de testemunhas. Aqui exercem funções 13 magistrados e 35 oficiais de justiça. Trata-se de um edifício

¹²⁶ <http://www.portugal.gov.pt/media/1505975/20140901%20mj%20org%20jud%20coimbra.pdf>

¹²⁷ Sob a responsabilidade da Delegação de Coimbra da Ordem dos Advogados.

de arquitetura religiosa¹²⁸ onde se encontram instalados a Coordenação da Comarca, o Tribunal da Relação e o Conselho de Deontologia da Ordem de Advogados.

. **Juízo de Família e Menores de Coimbra – e Procuradoria da Família e Menores**, sediados na Av. Fernão de Magalhães. No que concerne às competências territoriais, abrange os municípios de Arganil, Coimbra, Condeixa-a-Nova, Góis, Lousã, Miranda do Corvo, Pampilhosa da Serra, Penacova, Penela, Soure, Tábua e Vila Nova de Poiares. Ocupa o 1.º e 2.º andar, é composta por três secções de processos, uma secção central, gabinetes, sala de conferências, sala para acolhimento de crianças, sala de advogados, sala de testemunhas e duas salas de audiências. Nestes serviços exercem funções 6 magistrados e 20 oficiais de justiça.

. **Juízo do Trabalho de Coimbra – e Procuradoria do Juízo do Trabalho**, sediado na Rua Augusta. Em termos de competências territoriais, abrange os municípios de Arganil, Coimbra, Condeixa-a-Nova, Góis, Lousã, Miranda do Corvo, Oliveira do Hospital, Pampilhosa da Serra, Penacova, Penela, Soure, Tábua e Vila Nova de Poiares. Encontram-se instalados num edifício apalaçado (brasonado) e são compostos de uma secção central, uma unidade e uma secção de processos, duas salas de audiências, gabinetes e ainda acomodações para arquivo e juntas médicas. Aqui exercem funções 4 magistrados e 12 oficiais de justiça.

. **Juízo Instrução Criminal**, sediado na Rua João Machado. Abrange toda a comarca de Coimbra e situa-se no 8.º andar do edifício. É composto por uma unidade de processos, gabinetes, uma sala de audiências, um gabinete multiusos e sala de testemunhas. Aqui exercem funções 4 magistrados e 6 oficiais de justiça.

. **Departamento de Investigação e Ação Penal – DIAP -**, sediado na Rua da Sofia. O DIAP de Coimbra possui competências territoriais a vários níveis (desde local a vários municípios, consoante o tipo de crime) abrangendo, no seu limite, toda a comarca. Está instalado no 2.º e 3.º andar e é composto por três secções de processos, uma secção central, uma sala de espera, salas de diligências e gabinetes. Nestes serviços exercem funções 18 magistrados e 26 oficiais de justiça.

No que concerne à componente estatística do Tribunal Judicial da Comarca de Coimbra e de acordo com os dados disponibilizados pela Direção Geral da Política de Justiça (DGPJ) (Figuras 11 e 12), após a reforma empreendida, o número de processos pendentes entre 2014 e 2016 reduziu para quase 50%. No entanto, o número de processos entrados reduziu para menos de metade. Já o número de processos findos quase quintuplicou. Em consonância, as taxas de eficiência e resolução aumentaram consideravelmente em 2015; já em 2016, a taxa de eficiência estabilizou e a taxa de resolução aponta para uma descida significativa.

¹²⁸ É designado por Colégio de São Tomás e o início da sua construção data de 1543.

Figura 11 | Evolução dos processos no Tribunal Judicial da Comarca de Coimbra

Ano		2014			2015			2016		
Fase do Processo		Entrados	Findos	Pendentes (no final do período)	Entrados	Findos	Pendentes (no final do período)	Entrados	Findos	Pendentes (no final do período)
Instância	Área Processual	N.º Processos	N.º Processos	N.º Processos	N.º Processos	N.º Processos	N.º Processos	N.º Processos	N.º Processos	N.º Processos
1.ª Instância	Justiça Cível	39.725	4.456	35.269	14.185	21.062	28.392	12.084	21.589	18.887
	Justiça Penal	2.540	738	1.803	3.290	3.420	1.673	3.203	3.271	1.605
	Justiça Laboral	1.994	520	1.474	1.423	1.683	1.214	2.099	2.344	969
	Justiça Laboral Penal	52	30	22	98	105	15	64	67	12
	Justiça Tutelar	2.427	761	1.666	2.544	3.170	1.040	2.759	2.845	954
	Total	46.738	6.505	40.234	21.540	29.440	32.334	20.209	30.116	22.427

Fonte: DGPJ

Figura 12 | Taxa de eficiência e resolução do Tribunal Judicial de Coimbra

Ano	2014		2015		2016	
Área Processual	Tx. Eficiência	Tx. Resolução	Tx. Eficiência	Tx. Resolução	Tx. Eficiência	Tx. Resolução
Justiça Cível	11,22%	11,22%	42,59%	148,48%	53,34%	178,66%
Justiça Penal	29,04%	29,06%	67,15%	103,95%	67,08%	102,12%
Justiça Laboral	26,08%	26,08%	58,09%	118,27%	70,75%	111,67%
Justiça Laboral Penal	57,69%	57,69%	87,50%	107,14%	84,81%	104,69%
Justiça Tutelar	31,36%	31,36%	75,30%	124,61%	74,89%	103,12%

Fonte: DGPJ

Segundo a mesma fonte e relativamente aos Serviços do Ministério Público de Coimbra (Figuras 13 e 14), o número de processos entrados aumentou e, quanto aos processos findos, quase triplicou. Já o número de processos pendentes apresenta uma descida pouco significativa. Nesse sentido e a par do Tribunal Judicial, também em 2015 as taxas de eficiência e de resolução aumentaram consideravelmente, sobressaindo a taxa de resolução que apresenta um índice mais que duplicado face a 2014; à semelhança, também apresenta uma descida pouco significativa em 2016.

Figura 13 | Evolução dos processos no DIAP de Coimbra

Ano	2014			2015			2016		
Fase do processo	Entrados	Findos	Pendentes (no final do período)	Entrados	Findos	Pendentes (no final do período)	Entrados	Findos	Pendentes (no final do período)
Espécie do processo	N.º Processos	N.º Processos	N.º Processos	N.º Processos	N.º Processos	N.º Processos	N.º Processos	N.º Processos	N.º Processos
Inquérito Tutelar Educativo	93	51	42	184	180	46	165	148	63
Inquérito - Crime	11.430	4.232	7.198	14.865	15.821	6.242	14.048	13.910	6.380
Total	11.523	4.283	7.240	15.049	16.001	6.288	14.213	14.058	6.443

Fonte: DGPJ

Figura 14 | Taxa de eficiência e resolução do DIAP de Coimbra

Ano	2014		2015		2016	
Espécie do processo	Tx. Eficiência	Tx. Resolução	Tx. Eficiência	Tx. Resolução	Tx. Eficiência	Tx. Resolução
Inquérito Tutelar Educativo	54,84%	54,84%	79,65%	97,83%	70,14%	89,70%
Inquérito - Crime	37,03%	37,03%	71,71%	106,43%	68,56%	99,02%

Fonte: DGPJ

Em consonância com os dados anteriormente apresentados, o ano de 2015 foi marcado pelo aumento das taxas de eficiência e resolução, assim como pela diminuição do congestionamento nos tribunais judiciais. Em 2016 seguiu-se no mesmo sentido, embora já de uma forma não tão acentuada.

Seguidamente (capítulo 4), prossegue-se com a apresentação dos dados recolhidos em ordem a aferir da qualidade percebida no Tribunal Judicial e Serviços do Ministério Público sediados em Coimbra.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados e discutidos os resultados obtidos através dos questionários aplicados. Para melhor compreensão, opta-se pela separação dos resultados obtidos em função dos destinatários dos questionários, ou seja, utentes, magistrados e oficiais de justiça. Para o efeito, inicia-se com a descrição da amostra (subcapítulo 4.1.), através da qual apuram-se elementos caracterizadores dos inquiridos. Após, e relativamente ao grupo profissional, prossegue-se com análise dos resultados obtidos e referentes às questões referentes à reorganização judiciária e ao modelo de gestão judicial (subcapítulo 4.2.).

Em linha, segue-se com a análise simultânea das respostas dadas pelos três grupos quanto à qualidade percebida e aos comentários apresentados pelos inquiridos (subcapítulo 4.3). Por fim, é apresentado o resultado da entrevista exploratória junto da Sra. Juiz Presidente da Comarca de Coimbra (subcapítulo 4.4.).

4.1. Caracterização da amostra

Utentes

A primeira parte do questionário referente aos utentes do Tribunal Judicial e Serviços do Ministério Público de Coimbra refere-se a um conjunto de questões de caracterização dos inquiridos a fim de aferir idade, género, grau de escolaridade, situação profissional, qualidade e frequência na deslocação ao serviço e elementos de caracterização neste contexto.

Como referido anteriormente, foram obtidas 43 respostas por parte dos utentes que se deslocaram ao Tribunal Judicial e Serviços do Ministério Público de Coimbra.

Deste grupo de inquiridos e conforme se pode verificar na Tabela 4, 26 indicaram que são do sexo masculino, o que representa 60% dos 43 inquiridos. Relativamente às habilitações literárias, um maior número de utentes assinalou possuir o ensino secundário, representando 44% da totalidade da amostra.

Género				Habilitações literárias									
Feminino		Masculino		Ens. Básico		Ens. Sec.		Licenciatura		Mestrado		Outro	
FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR
17	40%	26	60%	5	12%	19	44%	14	33%	4	9%	1	2%

Tabela 4 | Distribuição das respostas relativamente ao género e habilitações literárias dos utentes

No que concerne à classe etária, a maioria dos utentes que respondeu assinalou ter entre 40 a 49 anos, representando 33% dos inquiridos (Tabela 5).

Classe etária									
< 30		30 - 39		40 - 49		50 - 59		> 59	
FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR
7	16%	8	19%	14	33%	6	14%	3	7%

Tabela 5 | Distribuição das respostas relativamente à idade dos utentes

Quanto à situação profissional, 28 utentes indicaram que estão empregados, representando 65% dos 43 inquiridos (Tabela 6).

Situação Profissional											
Empregado		Desempregado		Inativo		Estudante		Estagiário		Outro	
FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR
28	65%	5	12%	5	12%	1	2%	2	5%	2 ¹²⁹	5%

Tabela 6 | Distribuição das respostas relativamente à situação profissional dos utentes

Deste grupo e como indicam as Tabelas 7 e 8, 28 indicaram que não era a primeira vez que se deslocavam à instituição (65%); desses, 16 assinalaram que o fazem raramente (57%) e, na sua maioria, foi há menos de seis meses, representando 76% dos inquiridos.

Primeira deslocação				Frequência com que se desloca aos serviços							
Sim		Não		Diariamente		Semanalmente		Mensalmente		Raramente	
FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR
15	35%	28	65%	4	14%	5	18%	3	11%	16	57%

Tabela 7 | Distribuição das respostas relativamente à frequência em que os utentes se deslocam aos serviços

¹²⁹ Nomeadamente, profissionais liberais.

Última vez que se deslocou aos serviços									
Menos de 6 meses		6 meses a 1 ano		1 a 3 anos		Mais de 3 anos		Não sabe ou não responde	
FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR
19	76%	2	8%	2	8%	2	8%	0	0%

Tabela 8 | Distribuição das respostas relativamente à última vez em que os utentes se deslocam aos serviços

Relativamente à matéria no âmbito da qual se deslocam aos serviços e com várias opções assinaladas, 18 utentes assinalaram a jurisdição criminal (28%), 15 a família e menores (23%) e 13 a área do trabalho (20%) (Tabela 9).

Matéria no âmbito da qual o utente se deslocou aos serviços													
Criminal		Família e Menores		Trabalho		Cível		Comércio		Administrativo		Outro	
FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR
18	28%	15	23%	13	20%	8	12%	5	8%	4	6%	2 ¹³⁰	3%

Tabela 9 | Distribuição das respostas relativamente à matéria no âmbito da qual os utentes se deslocam aos serviços

Tendo assinalado mais que uma opção, 19 utentes indicaram que intervinham como parte nos autos, representando 44% dos inquiridos (Tabela 10).

Qualidade em que o utente se deslocou aos serviços											
Parte		Testemunha		Motivos Profissionais		Familiar		Pedir informação		Outro	
FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR
19	44%	7	16%	10	23%	1	2%	3	7%	2	5%

Tabela 10 | Distribuição das respostas relativamente à qualidade em que o utente intervém

Da análise à Tabela 11 resulta que 28 utentes indicaram que não se fizeram acompanhar de advogado e que 29 não beneficiam de apoio judiciário, representando 65% e 67%, respetivamente, da totalidade de inquiridos.

Acompanhado de advogado						Beneficiário de apoio judiciário					
Sim		Não		Não sabe ou não responde		Sim		Não		Não sabe ou não responde	
FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR
11	26%	28	65%	4	9%	9	21%	29	67%	5	12%

Tabela 11 | Distribuição das respostas relativamente ao patrocínio de advogado e apoio judiciário dos utentes

¹³⁰ Nomeadamente, execuções.

De um modo geral, pode-se dizer que a amostra referente aos utentes é constituída maioritariamente por indivíduos do sexo masculino, com idade compreendida entre os 40 e os 49 anos que possuem como habilitação literária o ensino secundário e estão empregados. Relativamente aos serviços, não se trata da primeira deslocação, embora a maioria o faça raramente e a última vez foi há menos de seis meses. Deslocando-se ao serviço no âmbito das matérias criminal, família e menores e trabalho, a maioria intervém como parte no processo, não se faz acompanhar de advogado e não beneficia de apoio judiciário.

Magistrados e oficiais de justiça

A primeira parte do questionário referente aos magistrados e oficiais de justiça do Tribunal Judicial e Serviços do Ministério Público sediados em Coimbra refere-se a um conjunto de questões de caracterização dos inquiridos em ordem a aferir idade, género, grau de escolaridade, classe e antiguidade profissional.

Como anteriormente referido, foram distribuídos 173 questionários e recolhidos 120, o que representa uma taxa de resposta de 69%. Desses 120, quatro foram excluídos por não terem sido preenchidos (representando assim uma taxa de resposta de 67%) e um por não indicar a classe profissional em que o inquirido se inseria.

No que respeita aos magistrados e como se pode verificar na Tabela 12, 16 indicaram que são do sexo feminino, o que representa 70% dos 23 inquiridos. Desta classe profissional, 21 assinalaram que possuem licenciatura (91%) e, em termos de carreira, a maioria respondeu que é magistrado do Ministério Público (61%).

Género				Habilitações literárias						Carreira			
Feminino		Masculino		Licenciatura		Mestrado		Doutor.		Judicial		M. Público	
FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR
16	70%	7	30%	21	91%	1	4%	1	4%	9	39%	14	61%

Tabela 12 | Distribuição das respostas relativamente ao género, habilitações literárias e carreira dos magistrados

Relativamente à classe etária dos magistrados, 13 indicaram que têm entre 40 a 49 anos de idade, e quanto à antiguidade profissional, 8 responderam que exercem funções entre 10 a 19 anos e 9 entre 20 a 29 anos (Tabelas 13 e 14).

Classe etária									
< 30		30 - 39		40 - 49		50 - 59		> 59	
FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR
0	0%	3	13%	13	57%	4	17%	0	0%

Tabela 13 | Distribuição das respostas relativamente à classe etária dos magistrados

Antiguidade profissional							
< 10		10 a 19		20 - 29		> 30	
FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR
5	22%	8	35%	9	39%	0	0%

Tabela 14 | Distribuição das respostas relativamente à antiguidade profissional dos magistrados

No que concerne aos oficiais de justiça e como se constata na análise da Tabela 15, 60 indicaram que são do sexo feminino, o que representa 66% dos 92 inquiridos. Quanto às habilitações literárias, 63 assinalaram possuir o ensino secundário (68%). Em termos de carreira, o maior número de respostas indica que 64 funcionários exercem funções na carreira judicial, correspondendo a 70% da amostra.

Género				Habilitações literárias								Carreira			
Feminino		Masculino		Ens. Sec.		Licenciatura		Mestrado		Outro		Judicial		M. Público	
FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR
60	66%	31	34%	63	68%	23	25%	1	1%	2	2%	64	70%	27	30%

Tabela 15 | Distribuição das respostas relativamente ao género, habilitações literárias e carreira dos oficiais de justiça

Relativamente à classe etária dos oficiais de justiça e representando 38% dos inquiridos, 35 dos funcionários indicou que têm entre 50 a 59 anos de idade (Tabela 16).

Classe etária									
< 30		30 - 39		40 - 49		50 - 59		> 59	
FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR
0	0%	4	4%	24	26%	35	38%	5	5%

Tabela 16 | Distribuição das respostas relativamente à classe etária dos oficiais de justiça

Quanto à antiguidade profissional, 37 assinalaram que exercem funções nessa classe entre 20 a 29 anos, o que representa 41% dos 91 inquiridos (Tabela 17).

Antiguidade profissional							
< 10		10 a 19		20 - 29		> 30	
FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR
8	9%	27	30%	37	41%	14	15%

Tabela 17 | Distribuição das respostas relativamente à antiguidade profissional dos oficiais de justiça

De um modo geral e quanto aos magistrados, pode-se dizer que a amostra é maioritariamente constituída por indivíduos do sexo feminino, com idade compreendida entre 40 a 49 anos, com licenciatura, a exercer funções na carreira do Ministério Público, com antiguidade profissional entre 20 a 29 anos. Já no que concerne aos oficiais de justiça, pode-se dizer que a amostra é constituída maioritariamente por indivíduos do sexo feminino, com idade compreendida entre os 50 e os 59 anos, que possuem como habilitação literária o ensino secundário e que exercem funções na carreira judicial, com antiguidade entre 20 a 29 anos.

4.2. Opinião sobre a reforma judiciária

Como abordamos anteriormente, a reforma judiciária implementada em 2014 e assente na implementação do novo mapa judiciário e no novo modelo de gestão judicial e de competências teve como objetivos, entre outros, a celeridade processual, o aumento da produtividade, a simplificação e agilização processual e a melhoria do sistema judicial. Neste sentido, prosseguimos com a apresentação e análise dos dados referentes ao grau de concordância dos magistrados e funcionários relativamente a afirmações neste quadro, com o intuito de compreender a opinião dos mesmos e contextualizar com a avaliação do grau de satisfação com os serviços prestados. Optamos pela divisão das classes profissionais para melhor compreensão das suas perceções neste quadro.

A reforma judiciária e o contributo para o aumento da celeridade processual

Questionados sobre o seu grau de concordância com a afirmação ‘A reforma judiciária implementada em 2014 tem vindo a contribuir para o aumento da celeridade processual’, obteve-se a distribuição das respostas ilustradas no Gráfico 1. Da sua análise, é possível verificar uma clara oposição entre os operadores judiciários quanto à afirmação, uma vez que 32% dos funcionários e 43% dos magistrados discorda com a mesma, ao passo que 41% dos funcionários e 31% dos magistrados concorda, sobressaindo que os magistrados têm uma opinião mais pessimista e os funcionários mais positiva.

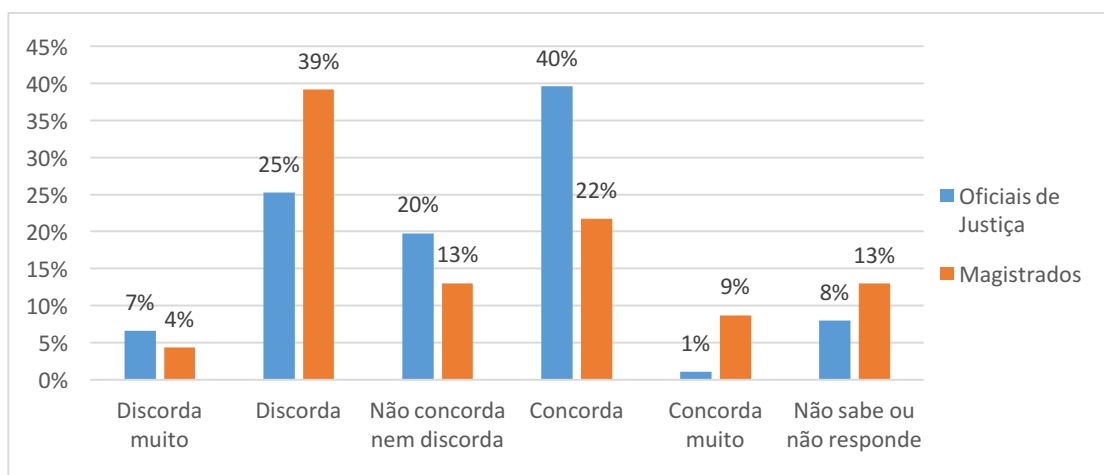


Gráfico 1 | Grau de concordância operadores judiciários com contributo da reforma judiciária para o aumento da celeridade processual

Ainda relativamente a esta questão, foi observado por um dos oficiais de justiça, no preenchimento do seu questionário, que *‘a celeridade processual e a imposição de metas quantificáveis não serve de todo os fins a que deve obedecer a ‘justiça’. Fazer bem implica estudo e comprometimento não apenas sabedoria agarrada a objetivos estatísticos.’*

A reforma judiciária e o contributo para o aumento da produtividade

O Gráfico 2 mostra a distribuição das respostas dos operadores judiciários quanto ao seu grau de concordância com a afirmação ‘A reforma judiciária implementada em 2014 tem vindo a contribuir para o aumento da produtividade’. As diferenças já não são tão acentuadas como relativamente à questão anterior, havendo um maior consenso entre as classes profissionais, uma vez que 41% dos funcionários e 48% dos magistrados apresentam uma opinião mais negativa, ao passo que 30% dos funcionários e 35% dos magistrados revela uma visão mais positiva. De modo geral, os operadores judiciários apresentam um juízo negativo sobre o contributo da reforma para o aumento da produtividade.

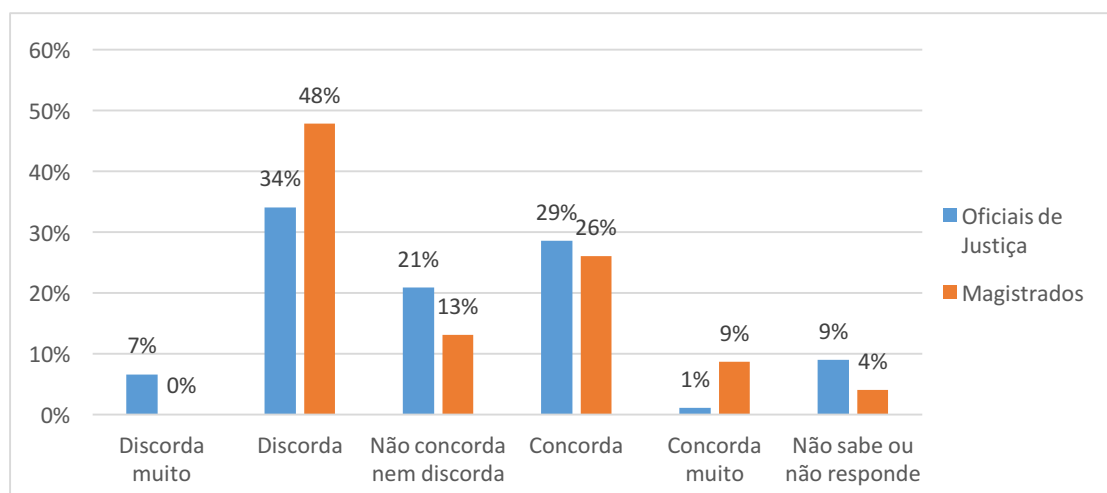


Gráfico 2 | Grau de concordância dos operadores judiciários com contributo da reforma judiciária para o aumento da produtividade

Recursos humanos afetos ao Tribunal Judicial e Serviços do Ministério Público de Coimbra

Inquiridos sobre o seu grau de concordância relativamente ao número de magistrados afetos ao Tribunal Judicial e Serviços do Ministério Público em Coimbra, obteve-se a distribuição das respostas representada no Gráfico 3. Da sua análise resulta uma discrepância na posição dos operadores judiciários na sua opinião face à aludida afirmação, uma vez que, por um lado, 60% dos magistrados mostra-se bastante negativo quanto ao quadro de magistrados e, por outro, 48% dos oficiais de justiça revela-se concordante.

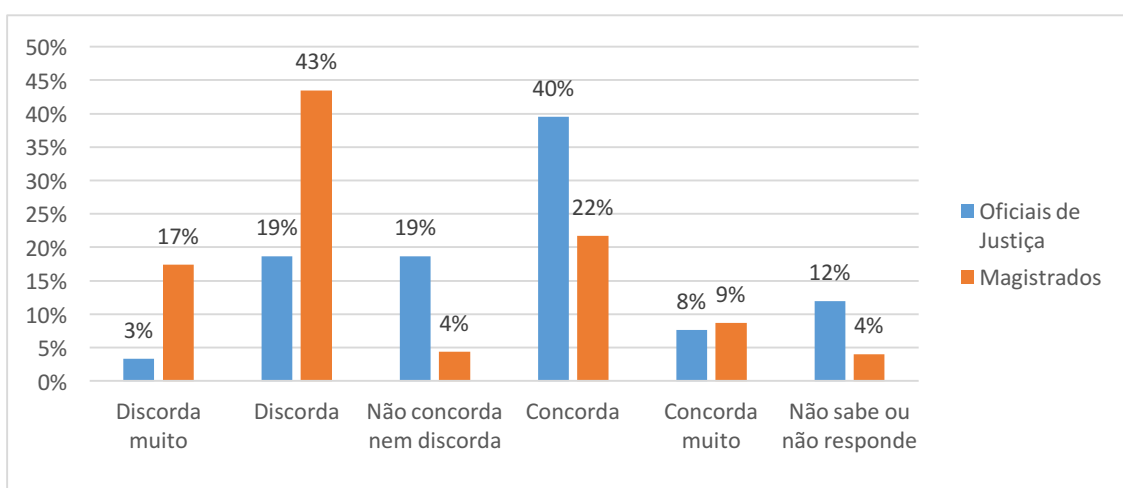


Gráfico 3 | Grau de concordância dos operadores judiciários com o quadro de magistrados

Da mesma forma, o Gráfico 4 ilustra o grau de concordância dos operadores judiciários relativamente ao número de oficiais de justiça afetos ao Tribunal Judicial e Serviços do Ministério Público de Coimbra. Da sua análise resulta que 61% dos funcionários e 70% dos magistrados discorda

(e discorda muito) que o quadro de oficiais de justiça é o ideal para o funcionamento dos referidos serviços. De modo geral, evidencia-se que ambas as classes profissionais mostram uma opinião unânime e bastante negativa.

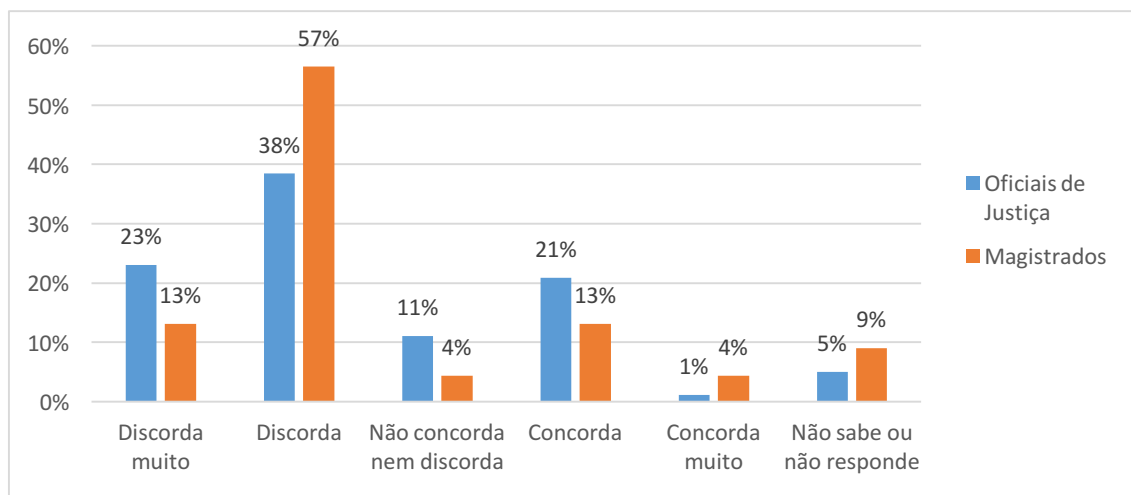


Gráfico 4 | Grau de concordância dos operadores judiciais com o quadro de oficiais de justiça

Dos comentários mencionados no que concerne aos recursos humanos, é várias vezes observada a *‘insuficiência de funcionários judiciais’* nos *‘diversos tribunais’* e, por isso, *‘urge aumentar o número de operadores judiciais’*, pois essa *‘é a única forma de agilizar o funcionamento da justiça’*. Estes comentários foram apresentados nos questionários preenchidos por parte de oficiais de justiça.

Contributo da especialização definida na reforma judiciária para a melhoria da justiça

Questionados sobre o seu grau de concordância com a afirmação *‘A especialização definida na reforma judiciária implementada em 2014 tem vindo a contribuir para a melhoria da justiça’*, obteve-se a distribuição das respostas ilustradas no Gráfico 5 e que revela um maior consenso entre as duas classes profissionais, uma vez que 36% dos funcionários e 35% dos magistrados mostram-se pessimistas com o contributo da especialização, ao passo que 35% dos funcionários e 48% dos magistrados concorda (e concorda muito) com o contributo da mesma para a melhoria da justiça. Sobressai ainda que, na perspetiva dos magistrados, a sua visão sobre este ponto não é tão negativa e que parte significativa dos funcionários nem concorda nem discorda com a afirmação.

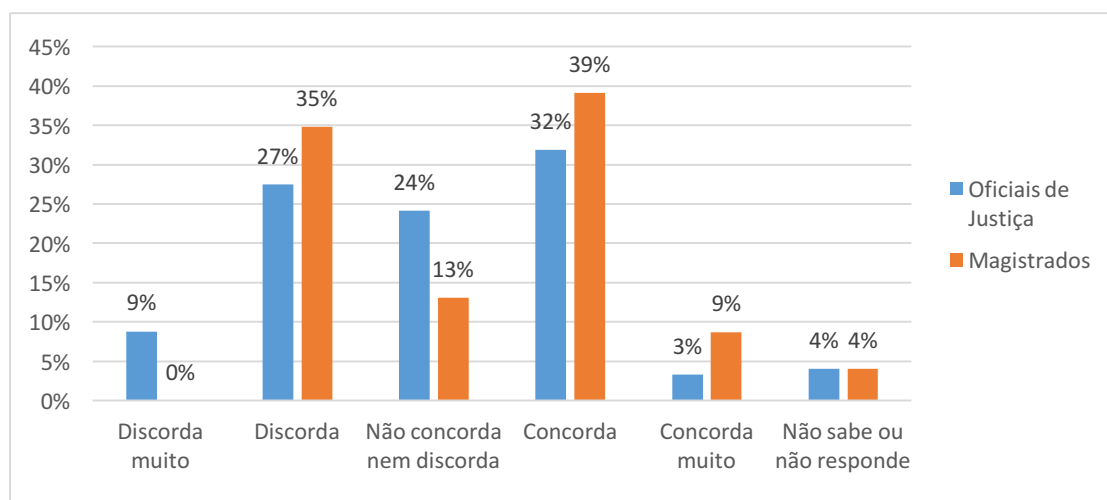


Gráfico 5 | Grau de concordância dos operadores judiciários com contributo da especialização para a melhoria da justiça

Adequação da territorialização adotada para a Comarca de Coimbra

O Gráfico 6 ilustra a distribuição das respostas dos operadores judiciários sobre o seu grau de concordância com a afirmação ‘A territorialização adotada para a Comarca de Coimbra é adequada’. A opinião dos oficiais de justiça é claramente negativa uma vez que representa 58% discordam ou discordam muito da afirmação. Quanto aos magistrados, estes apresentam uma posição mais neutra, uma vez que 35% mostra-se pessimista, enquanto 39% revela uma opinião positiva.

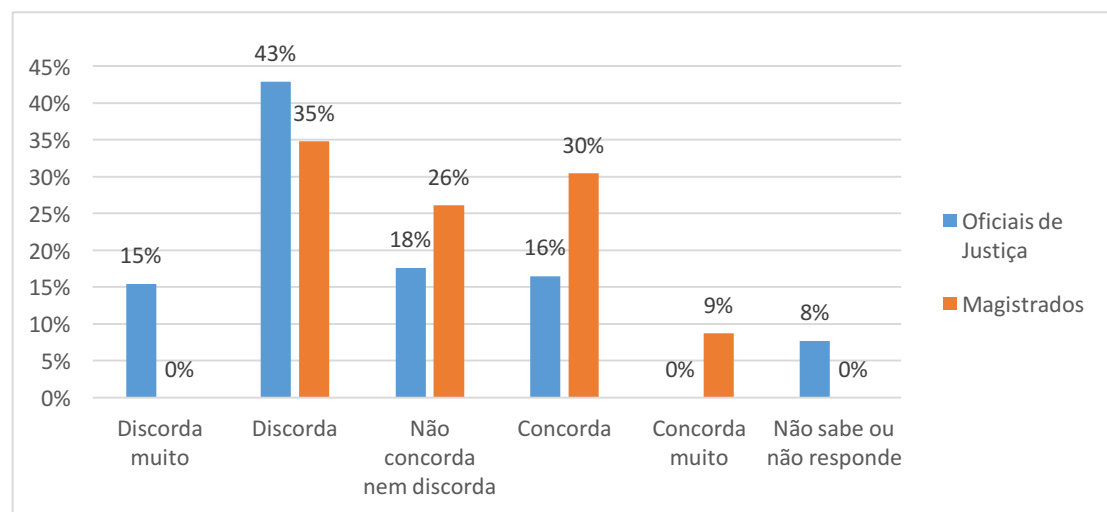


Gráfico 6 | Grau de concordância dos operadores judiciários com a territorialização adotada para a Comarca de Coimbra

Concretização dos objetivos estratégicos e processuais definidos no âmbito da reforma judiciária

O Gráfico 7 representa a distribuição das respostas obtidas pelos operadores judiciários quando indagados sobre o seu grau de concordância com a afirmação ‘Os objetivos estratégicos e processuais definidos no âmbito da reforma judiciária de 2014 estão a ser concretizados’. Enquanto 24% dos funcionários e 39% dos magistrados revela uma opinião positiva sobre a afirmação, sobressai que 37% dos funcionários e 26% dos magistrados revelam uma posição neutra, nem concordando, nem discordando. Ressalta da mesma forma que esta é a questão que obteve mais respostas ‘não sabe ou não responde’, e que tal adveio, na sua maioria, por parte dos funcionários.

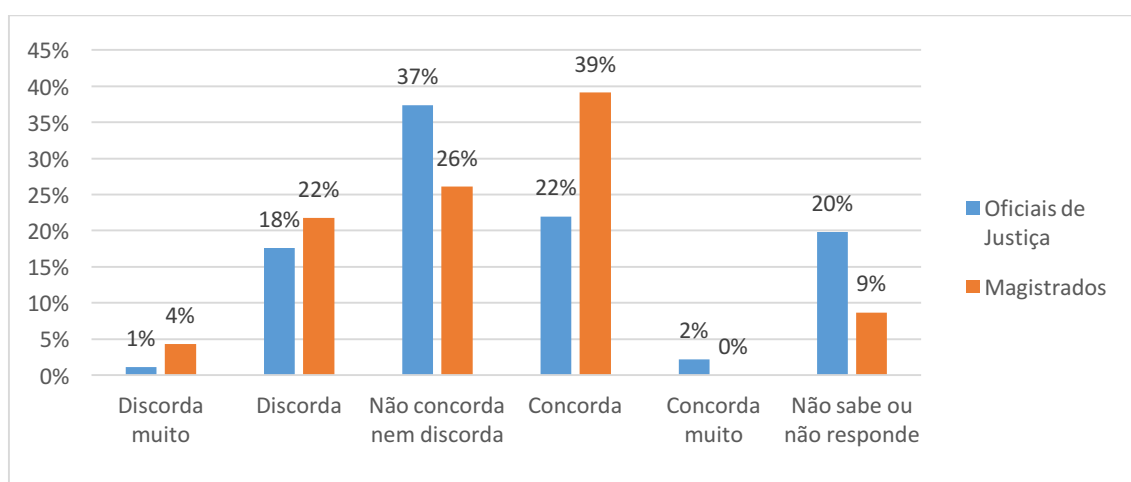


Gráfico 7 | Grau de concordância dos operadores judiciários com a concretização dos objetivos estratégicos e processuais

Contributo da adoção de metas (gestão por objetivos) para a justiça e para o cidadão

Indagados sobre o seu grau de concordância com a afirmação ‘A adoção de metas (gestão por objetivos) é positiva para a Justiça’, obtiveram-se os resultados ilustrados no Gráfico 8. Novamente se destaca alguma oposição entre as classes profissionais, uma vez que, por um lado, 55% dos funcionários mostra-se pessimista quanto ao contributo da adoção de metas para a justiça, enquanto por outro lado, 52% dos magistrados revela uma posição positiva face à afirmação.

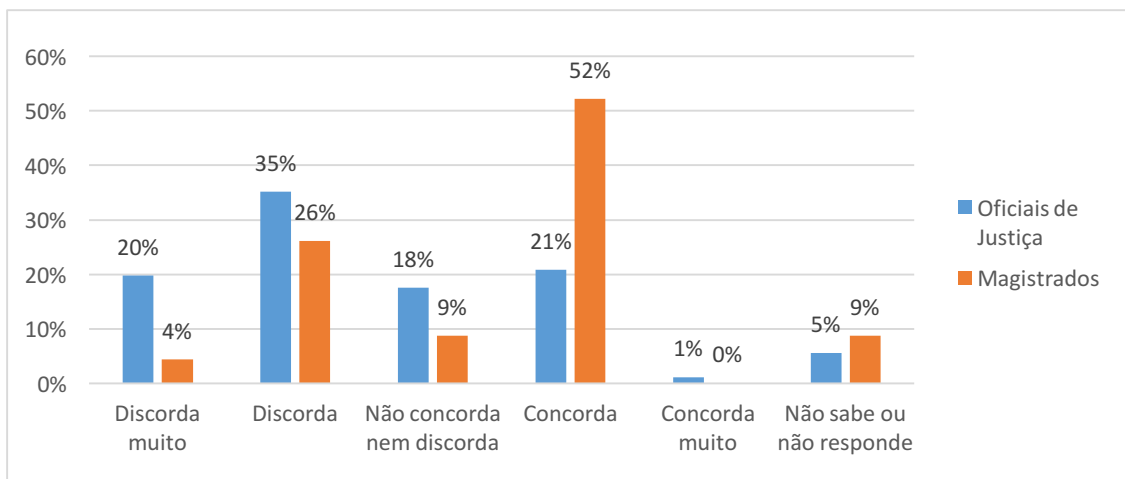


Gráfico 8 | Grau de concordância dos operadores judiciários com o positivismo da adoção de metas para a justiça

Em linha com esta questão, foi apresentado o seguinte comentário: *‘A adoção de metas (gestão por objetivos) é positiva para a justiça? Para as oficinas de Henri Ford eram. Os tribunais não são linhas de montagem’*. Este comentário foi mencionado no preenchimento do questionário por parte de um dos oficiais de justiça.

O Gráfico 9 ilustra a distribuição das respostas obtidas quando indagados os operadores judiciários sobre o seu grau de concordância com a afirmação ‘A adoção de metas (gestão por objetivos) é positiva para o cidadão’. Mais uma vez, sobressai alguma oposição nas respostas entre as classes profissionais. Por um lado, 54% dos funcionários discordam (e discordam muito) que a adoção de metas seja positiva para o cidadão; por outro, 52% dos magistrados revela uma posição positiva face à aludida afirmação.

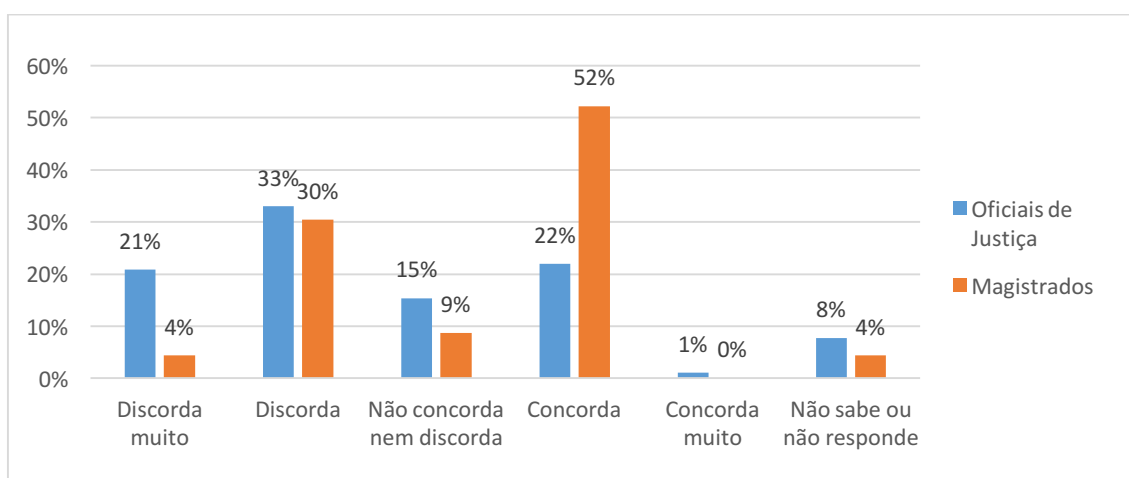


Gráfico 9 | Grau de concordância dos operadores judiciários com o positivismo da adoção de metas para o cidadão

Relativamente a estas duas questões, cita-se novamente o comentário observado por um oficial de justiça no preenchimento do seu questionário: *‘a celeridade processual e a imposição de metas quantificáveis não serve de todo os fins a que deve obedecer a ‘justiça’. Fazer bem implica estudo e comprometimento não apenas sabedoria agarrada a objetivos estatísticos.’*

A reforma judiciária e a simplificação e agilização processuais

O Gráfico 10 ilustra a distribuição das respostas sobre o grau de concordância dos operadores judiciais com a afirmação ‘A reforma judiciária levou à efetiva simplificação e agilização processuais’. Neste caso, há já mais unanimidade nas respostas entre as classes profissionais, pois 44% dos funcionários e 61% dos magistrados mostra-se discordante com a afirmação e apenas 31% dos funcionários e 22% dos magistrados tem uma visão positiva sobre a mesma. Assim, de modo geral, os operadores judiciais apresentam uma visão bastante negativa, sobretudo os magistrados.

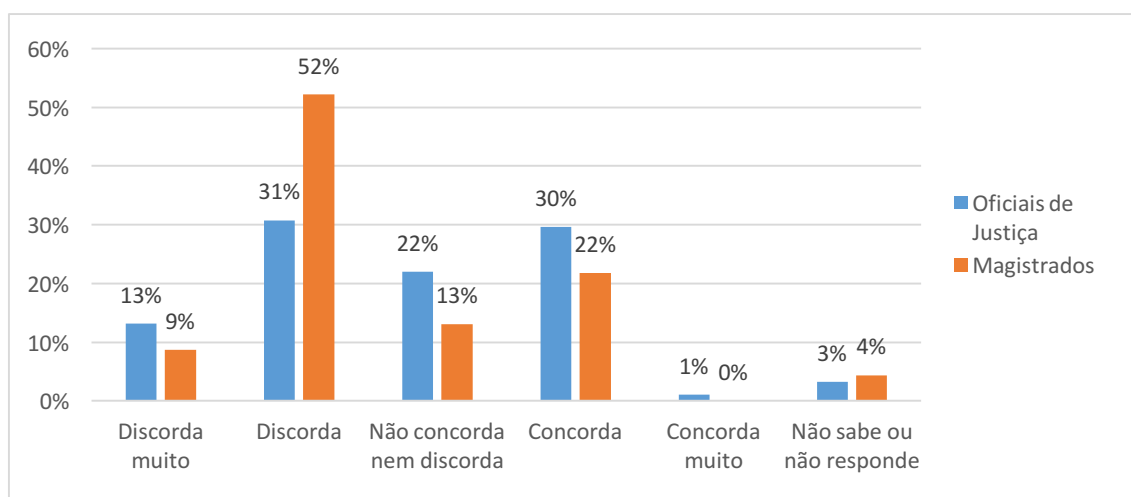


Gráfico 10 | Grau de concordância dos operadores judiciais com a simplificação e agilização processuais levadas a cabo pela reforma judiciária

4.3. Apresentação dos resultados do SERVPERF

Neste ponto são apresentados os dados relativos ao modelo SERVPERF adaptado ao sistema judicial e recolhidos junto dos utentes que se dirigiram aos vários tribunais que compõem o Tribunal Judicial e Serviços do Ministério Público localizados em Coimbra, assim como dos operadores judiciais que ali exerciam funções à data da realização do inquérito por questionário. São apresentadas as médias das perceções relativas às cinco dimensões do referido instrumento, procedendo-se depois à análise destes resultados para cada dimensão, de forma mais detalhada, e numa leitura comparada entre os três grupos de inquiridos.

A análise da Tabela 18 e do Gráfico 11 permite concluir que em apenas duas dimensões são os utentes quem se mostram mais satisfeitos com o serviço prestado e que nas outras três encontram-se numa posição intermédia face aos magistrados e aos oficiais de justiça. Nos três grupos é a Tangibilidade que representa a menor satisfação, sobretudo para os magistrados e para os oficiais de justiça; no lado oposto, os utentes mostram-se mais satisfeitos com a Confiabilidade, ao passo que, tanto para os magistrados, como para os oficiais de justiça, a dimensão que apresenta o maior nível de perceção é a Garantia. A dimensão que reúne valores mais próximos entre os três grupos de inquiridos é a Garantia.

Outro fato a realçar é que os oficiais de justiça se mostram mais satisfeitos do que os magistrados em três das cinco dimensões. Sobressai também que a variação nas respostas é reduzida, o que demonstra um consenso considerável entre os inquiridos.

Dimensão	Utentes		Operadores judiciários				Teste KW (p)
			Magistrados	Oficiais de Justiça	Operadores judiciários		
	Média	Desvio Padrão	Média	Média	Média	Desvio Padrão	
Tangibilidade	3,47	0,18	2,53	2,58	2,57	0,18	0,000
Confiabilidade	3,99	0,23	3,64	3,85	3,81	0,04	0,243
Capacidade de Resposta	3,68	0,06	3,45	3,72	3,67	0,12	0,171
Garantia	3,97	0,05	3,98	3,91	3,92	0,06	0,820
Empatia	3,80	0,14	3,88	3,70	3,73	0,11	0,663
Global	3,78	0,13	3,50	3,54	3,54	0,10	

Tabela 18 | Representação da média das perceções dos inquiridos para as cinco dimensões do modelo SERVPERF e do desvio padrão

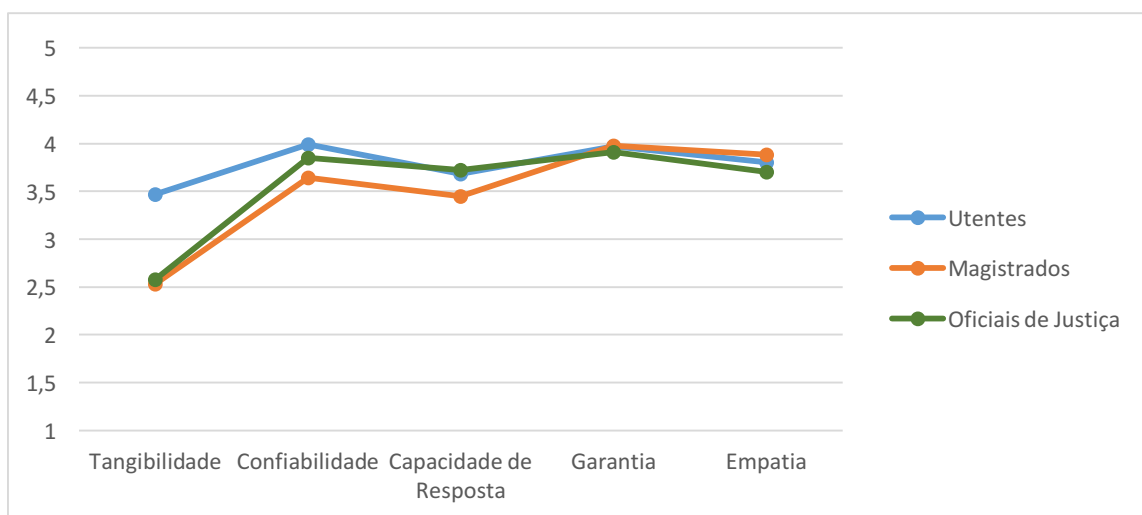


Gráfico 11 | Representação da média das perceções dos inquiridos para as cinco dimensões do modelo SERVPERF

Tal como referido anteriormente, de acordo com o teste *Kruskal Wallis*, apenas para a dimensão tangibilidade é que há uma diferença estatisticamente significativa ($\alpha = 0,000$) entre as respostas dos três grupos, sendo que são os utentes que respondem mais positivamente.

Dimensão Tangibilidade

Na dimensão Tangibilidade é avaliado o grau de satisfação dos inquiridos com a aparência das instalações físicas, equipamentos, pessoal e materiais de comunicação.

Os aspetos tangíveis são os avaliados de forma menos positiva pelos três grupos de inquiridos, sobretudo pelos magistrados e oficiais de justiça, que apresentam valores baixos. A Tabela 19 e Gráfico 12 permitem concluir que a menor satisfação para os inquiridos reside no que respeita aos materiais (equipamentos tecnológicos e mobiliário) afetos aos serviços, que não são vistos como modernos e atrativos quando comparados com outros itens. Para os três grupos, essa é a questão que apresenta a média mais baixa a nível global.

Os inquiridos revelam-se igualmente menos satisfeitos com a agradabilidade das instalações e a sua sinalética interior e ainda com os acessos para portadores de necessidades especiais. Todas estas questões e sobretudo a última são as que apresentam maior flutuação nas respostas e, por isso mesmo, um menor consenso entre os inquiridos.

Relativamente aos acessos para portadores de necessidades especiais - item que apresenta a segunda melhor média para os utentes e para os magistrados -, salienta-se a discrepância entre as várias realidades dos tribunais que compõem o Tribunal Judicial e Serviços do Ministério Público

sediados em Coimbra e que se reflete na variabilidade de respostas – o que a pode justificar -, que é a mais alta deste grupo de questões e cujos comentários vão ao encontro desses resultados.

Pela positiva em relação aos outros itens, nos três grupos sobressai a parte humana que é bem-vista no que diz respeito à sua apresentação agradável e profissional; neste conjunto de questões, esta é a que apresenta a média mais elevada nos três grupos e a menor variabilidade nas respostas, estando dessa forma envolta de um maior consenso.

Também de realçar que a média das perceções dos oficiais de justiça supera a dos magistrados em quase todos os itens; por sua vez, a média respeitante às perceções dos utentes é superior à da dos operadores judiciários em todas as questões.

Item	Tangibilidade	Utentes		Operadores judiciários				Teste KW (p)
				Magistrados	Oficiais de Justiça	Operadores judiciários		
		Média	Desvio Padrão	Média	Média	Média	Desvio Padrão	
1.1.	O Tribunal tem equipamentos modernos.	3,19	1,18	2,40	2,55	2,53	1,13	,006
1.2.	As instalações físicas do Tribunal são visualmente agradáveis.	3,42	1,12	2,10	2,26	2,22	1,05	,000
1.3.	As instalações do Tribunal encontram-se bem sinalizadas no seu interior.	3,42	1,05	2,45	2,48	2,47	1,00	,000
1.4.	O Tribunal tem acessos para portadores de necessidades especiais.	3,63	1,26	2,50	2,29	2,33	1,26	,000
1.5.	Os materiais (equipamentos tecnológicos e mobiliário) do Tribunal são visualmente atraentes.	3,00	1,07	2,00	2,01	2,02	0,97	,000
1.6.	Os operadores judiciários do Tribunal têm uma apresentação agradável e profissional:	4,14	0,73	3,75	3,90	3,87	0,71	,075 ,099
	1.6.1. Magistrados	4,20		3,80	3,96			
	1.6.2. Oficiais de justiça	4,10		3,68	3,86			

Tabela 19 | Representação do valor médio das perceções e do desvio padrão referente à dimensão Tangibilidade

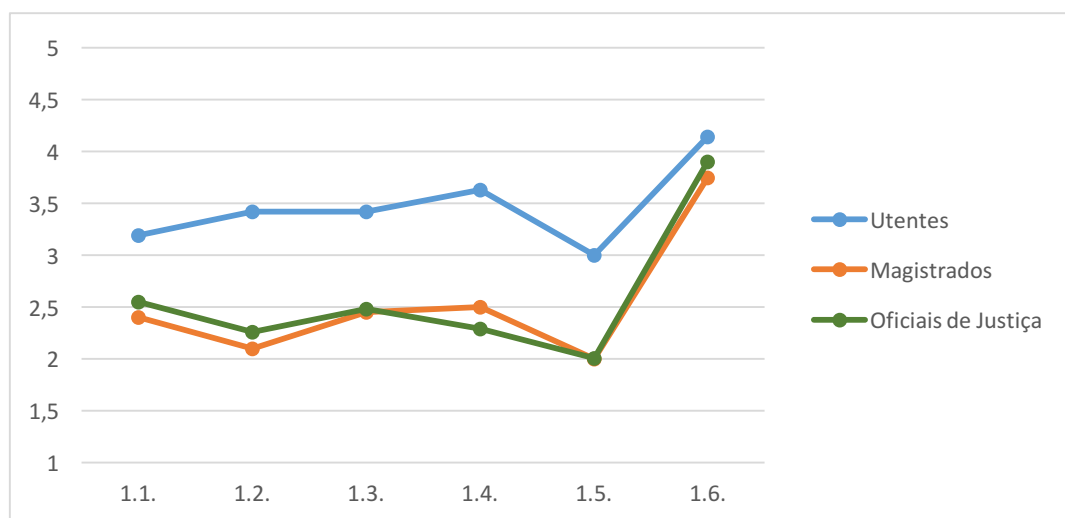


Gráfico 12 | Representação do valor médio das percepções dos inquiridos referente à dimensão Tangibilidade

Em linha e de um modo geral, os utentes propõem uma *‘melhor sinalização exterior do Tribunal’* e *‘melhoria dos edifícios, centralizando os serviços num só local.’* Em casos concretos, reclamam *‘mais locais para sentar’* e advogam a *‘necessidade de novas instalações e melhores meios técnicos e condições de trabalho no Tribunal de Trabalho’*, que *‘é belíssimo, mas desadequado ao funcionamento de um Tribunal do Trabalho, devido aos acessos dos sinistrados a todo o edifício, neste caso impossível.’* Relativamente às instalações do Palácio da Justiça, e embora recebidas de bom grado *‘as obras de melhoria que foram feitas relativas à climatização’*, sugerem a sua melhoria dado o *‘frio e condições más no inverno’*, assim como a necessidade de sala de testemunhas. Estes comentários foram deixados por parte de utentes no preenchimento dos seus questionários.

Por seu turno, os oficiais de justiça observaram no preenchimento dos seus questionários que as instalações *‘são inapropriadas para funcionamento do tribunal’*, *‘sem condições para deficientes’*, *‘não são adequadas às necessidades dos utentes e próprios funcionários’* e *‘em muitos tribunais as instalações não têm a dignidade que merecem’*. É igualmente referido que *‘há falta de mobiliário condigno e prático, de material e de impressoras’*. Neste sentido, foram vários os comentários advogando *‘melhores condições de trabalho e equipamento’* e mencionada a *‘falta de limpeza do tribunal, nomeadamente, nas secretarias’*.

O teste *Kruskal Wallis* mostra que para cinco dos sete itens (1.1. a 1.5.) há diferenças estatisticamente significativas entre as respostas dos três grupos, sendo que os utentes tendem sempre a responder mais positivamente que os magistrados e os oficiais de justiça.

Dimensão Confiabilidade

Na dimensão Confiabilidade é avaliado o grau de satisfação com a capacidade de executar o serviço prometido de forma confiável e com precisão.

Este grupo de questões é o avaliado de forma mais positiva pelos utentes (3,99), com valor muito próximo ao da Garantia (3,97).

Analisando a dimensão em estudo – Tabela 20 e Gráfico 13 – e relativamente aos utentes, a média das percepções e da variabilidade nas respostas aos vários itens apresentam valores muito próximos, com exceção do respeitante à prestação do serviço no prazo previsto na lei. Este é o item que menos satisfaz os utentes e que reúne o menor consenso nas respostas. Por sua vez, e relativamente aos oficiais de justiça, a questão que retrata a sua menor satisfação é a referente à realização dos serviços de forma correta e sem erros, sobretudo na opinião dos magistrados, enquanto que, para estes últimos, e à semelhança dos utentes, é a prestação do serviço no prazo previsto na lei que menos os satisfaz.

Já no plano oposto, a prestabilidade dos funcionários de justiça para com os utentes corresponde ao item que apresenta a maior satisfação destes e também a menor variabilidade nas respostas. A nível global é a questão que apresenta a média correspondente à percepção mais elevada, ou seja, é aquela em que os utentes se mostram mais satisfeitos. Também para os operadores judiciais é o item que representa a sua maior satisfação; para estes, a variabilidade das respostas é reduzida, apresentando valores muito próximos em todos os itens, o que demonstra consenso.

Sobressai também que a média das percepções dos magistrados é inferior à da dos oficiais de justiça em todos os itens; por seu turno, em três dos quatro itens desta dimensão, a média das percepções dos utentes supera a dos operadores judiciais, com exceção no que respeita ao serviço prestado no prazo previsto em lei, que para este grupo é a que apresenta a maior variabilidade nas respostas e, por isso mesmo, o menor consenso.

Item	Confiabilidade	Utentes		Operadores judiciários				Teste KW (p)
				Magistrados	Oficiais de Justiça	Operadores judiciários		
		Média	Desvio Padrão	Média	Média	Média	Desvio Padrão	
2.1.	Os serviços são prestados conforme o previsto na lei.	4,13	0,80	3,80	3,92	3,90	0,80	,323
2.2.	Os funcionários de justiça do Tribunal são prestativos.	4,19	0,85	3,95	4,10	4,07	0,80	,476
2.3.	Os serviços são realizados de forma correta e sem erros.	4,03	0,83	3,45	3,61	3,58	0,79	,012
2.4.	O Tribunal providencia o serviço no prazo previsto na lei.	3,63	1,28	3,37	3,78	3,71	0,86	,327

Tabela 20 | Representação do valor médio das perceções e do desvio padrão referente à dimensão Confiabilidade

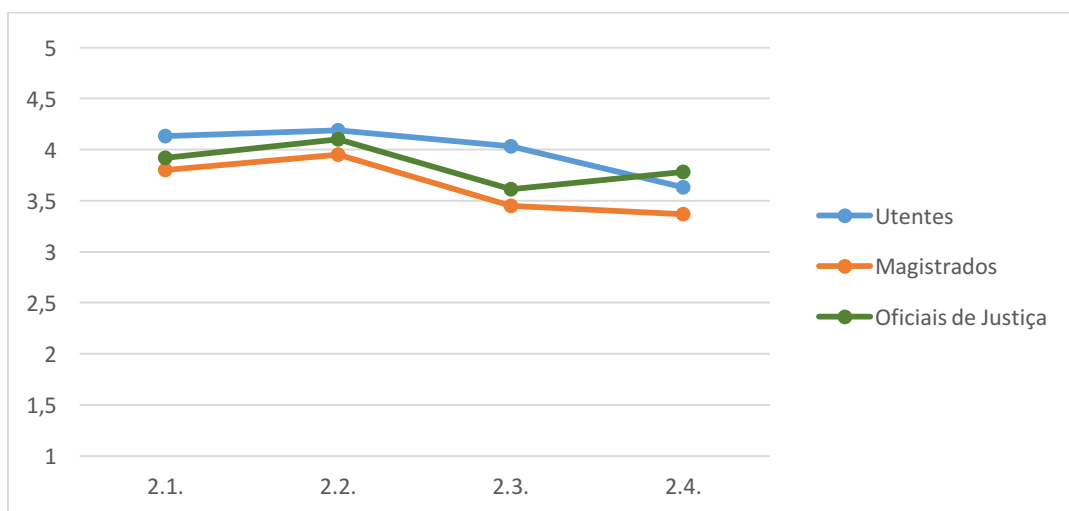


Gráfico 13 | Representação do valor médio das perceções dos inquiridos referente à dimensão Confiabilidade

De acordo com o teste *Kruskal Wallis*, só para o item 2.3. é que se verifica uma diferença estatisticamente significativa entre as respostas dos três grupos, sendo que são novamente os utentes quem responde mais positivamente.

Dimensão Capacidade de Resposta

A dimensão Capacidade de Resposta é a respeitante à vontade do colaborador em ajudar o utente e fornecer um serviço rápido.

Da análise à Tabela 21 e Gráfico 14, e no que respeita aos utentes, a dimensão em estudo apresenta valores muito próximos em todos os itens que a constituem. Na sua análise individual, verifica-se que o item que apresenta a média mais baixa é o relativo à prestação de um atendimento célere – inclusive, mostra que os utentes estão menos satisfeitos que os operadores judiciários. No

plano oposto, a simplicidade e clareza da linguagem empregada pelos operadores judiciários é o que apresenta a média mais alta, sendo que, na perspetiva dos utentes, são os oficiais de justiça que comunicam de forma mais perceptível. Contudo, são esses os dois itens que apresentam valores mais altos no que concerne à variabilidade das respostas e, por sua vez, um menor consenso entre os utentes.

No ponto de vista dos utentes, os *‘prazos e horas de marcação deveriam ser cumpridos por magistrados e funcionários bem como por advogados’*; este grupo roga a *‘redução dos tempos de espera’* e observa ainda que os *‘processos deveriam ser mais céleres’* e que *‘por vezes nota-se que os magistrados começam a audiência sem ter estudado bem os elementos do processo.’*

Por seu turno, esta é dimensão avaliada de forma mais positiva pelos operadores judiciários. Na análise individual aos itens que a constituem, é de referir que a questão que traduz a menor satisfação por parte deste grupo de inquiridos é a referente à operacionalidade do sistema informático em uso nos tribunais (item este adicionado à escala SERVPEF e em exclusivo para este grupo de inquiridos). Neste sentido, foi várias vezes referido por oficiais de justiça, no preenchimento dos seus questionários, que *‘muito material informático está obsoleto’* e sugerem a *‘melhoria significativa dos meios informáticos, quanto ao hardware e aplicação informática Citius, obsoleta nos dias de hoje’*. A questão respeitante à celeridade do atendimento ao utente é a que apresenta o maior grau de satisfação deste grupo – ao contrário dos utentes. Realça-se também as diferenças entre as classes profissionais, cujos resultados mostram que os magistrados e os oficiais de justiça consideram que são estes últimos quem utiliza linguagem mais clara e simples e melhor explicam os procedimentos; no entanto, na opinião dos utentes, são os magistrados quem melhor explicam os procedimentos.

Em regra, a variação das respostas dos operadores judiciários é relativamente pequena, com exceção da questão referente à prontidão para responder dos funcionários de justiça aos utentes que reúne menor acordo nas respostas.

Também se destaca que a média das perceções dos oficiais de justiça é superior à da dos magistrados em todos os itens; por sua vez, a média respeitante aos utentes supera a dos oficiais de justiça em três dos cinco itens compatíveis.

Item	Capacidade de Resposta	Utentes		Operadores judiciais				Teste KW (p)
				Magistrados	Oficiais de Justiça	Operadores judiciais		
		Média	Desvio Padrão	Média	Média	Média	Desvio Padrão	
3.1	A linguagem (verbal/escrita) utilizada pelos operadores judiciais na interação com os utentes é simples e clara:	3,88	1,04	3,45	3,68	3,64	0,84	
	3.1.1. Magistrados	3,82		3,30	3,54			,065
	3.1.2. Oficiais de justiça	3,93		3,60	3,82			,216
3.2	Os operadores judiciais do Tribunal explicam os procedimentos do processo ao utente:	3,74		3,63	3,73	3,72	0,86	
	3.2.1. Magistrados	3,81		3,60	3,47			,359
	3.2.2. Oficiais de justiça	3,66		3,65	3,98			,132
3.3	Os funcionários de justiça do Tribunal prestam um atendimento célere ao utente.	3,52	1,04	3,68	4,09	4,02	0,79	,004
3.4	Os funcionários de justiça do Tribunal estão sempre dispostos a ajudar os utentes.	3,67	0,93	3,50	4,00	3,91	0,99	,026
3.5	Os funcionários de justiça do Tribunal nunca estão demasiado ocupados para responder aos pedidos dos utentes (prontidão para responder).	3,60	0,93	3,31	3,49	3,44	1,13	,420
3.6	O sistema informático do tribunal é operacional.	-	-	3,21	3,33	3,3	0,90	,842

Tabela 21 | Representação do valor médio das perceções e do desvio padrão referente à dimensão Capacidade de Resposta

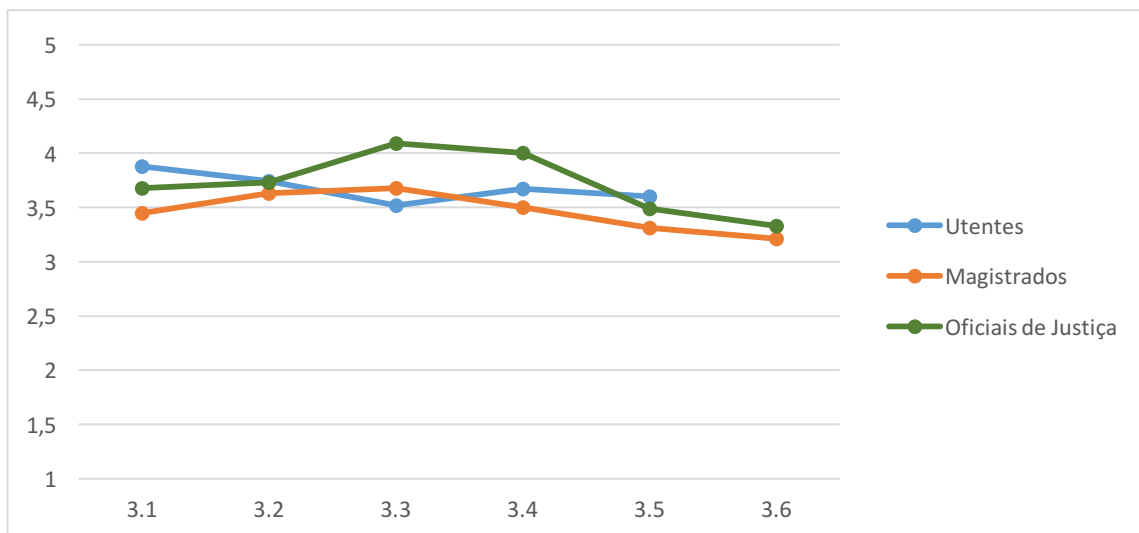


Gráfico 14 | Representação do valor médio das percepções dos inquiridos referente à dimensão Capacidade de Resposta

Em linha com o anteriormente analisado no que concerne ao quadro de oficiais de justiça, cuja opinião dos operadores judiciais é unânime e claramente negativa, foi algumas vezes observada a *‘insuficiência de funcionários judiciais’ ‘em diversos tribunais’* e que *‘urge aumentar o número de operadores judiciais’*, pois essa *‘é a única forma de agilizar o funcionamento da justiça’*. É igualmente referida a *‘pouca motivação por parte dos funcionários, por razões de cansaço e o pouco respeito que têm pelos mesmos quer os magistrados quer os serviços, muita exigência e pouco reconhecimento’*. Também neste sentido foi referido que *‘o grave problema continua a ser as colocações dos funcionários de justiça muito longe da sua residência’* e que *‘deveria existir rotatividade de funcionários’*. Também foi comentado que *‘funcionários sem reconhecimento, tristes, estagnados, são menos produtivos o que sem dúvida interfere pela negativa nos serviços que são prestados aos utentes’*. Estas observações foram apresentadas por oficiais de justiça no preenchimento dos seus questionários e podem justificar a menor satisfação com a prontidão dos funcionários para responder aos utentes, assim como a flutuação nas respostas a esse item.

De acordo com o teste *Kruskal Wallis*, para duas das oito questões há diferenças estatisticamente significativas (itens 3.3. e 3.4.). Neste caso, são sempre os oficiais de justiça que respondem mais positivamente.

Dimensão *Garantia*

A quarta dimensão – *Garantia* – diz respeito ao conhecimento e cortesia dos colaboradores e à sua capacidade de transmitir confiança e segurança na prestação do serviço.

Analisando a Tabela 22 e Gráfico 15, pode-se concluir que esta é a dimensão que apresenta maior uniformidade entre as respostas dos utentes e dos operadores judiciários. Não se evidenciam grandes diferenças entre as médias das perceções dos inquiridos; no entanto, a média respeitante às perceções dos utentes é superior à da dos magistrados e dos funcionários em três dos quatro itens que a constituem.

Na análise individual aos seus itens, é o respeitante à confiança nos serviços que são prestados pelo tribunal aquele que traduz a menor satisfação para os três grupos de inquiridos, sobretudo para os magistrados; contudo, é também aquele que apresenta maior variabilidade nas respostas dos mesmos.

Para os utentes, a questão que apresenta a média mais elevada é a respeitante à cordialidade dos operadores judiciários para com os cidadãos, sobretudo os oficiais de justiça que, do ponto de vista dos utentes, são os mais cordiais.

Relativamente aos magistrados e aos oficiais de justiça, o item que traduz a sua maior satisfação é o respeitante aos conhecimentos dos operadores judiciários para responder às questões dos utentes, mormente, são os magistrados que apresentam a média mais elevada; no entanto, é também o único item subdividido deste grupo de questões em que os magistrados superam os funcionários e o segundo a reunir maior consenso entre as respostas. Em consonância, foi observado por parte de um oficial de justiça, no preenchimento do seu questionário, *‘que deveria haver mais formações’*.

A variabilidade nas respostas não é muito elevada, no entanto, a dos utentes é superior à da dos operadores judiciários em todos os itens.

Item	Garantia	Utentes		Operadores judiciários				Teste KW (p)			
				Magistrados	Oficiais de Justiça	Operadores judiciários					
		Média	Desvio Padrão	Média	Média	Média	Desvio Padrão				
4.1	O comportamento dos operadores judiciários do Tribunal transmite confiança aos utentes:										
	4.1.1. Magistrados	4,00	3,95	0,85	3,80	3,80	3,69	3,80	3,80	0,70	,175
	4.1.2. Oficiais de justiça	3,95			3,80	3,89					,694
4.2.	<u>Utentes</u> : Sente confiança nos serviços que são prestados pelo Tribunal.										
	<u>Operadores judiciários</u> : É transmitida confiança pelos operadores judiciários do tribunal aos utentes:	3,88	0,94	3,75	3,79	3,78	0,85				
	4.2.1. Magistrados			3,75	3,71						,765
	4.2.2. Oficiais de justiça			3,75	3,84						,606
4.3.	Os operadores judiciários do Tribunal são cordiais com os utentes:										
	4.3.1. Magistrados	4,05	4,11	0,92	4,15	4,15	3,84	3,97	4,00	0,82	,175
	4.3.2. Oficiais de justiça	4,14			4,15	4,08					,855
4.4.	Os operadores judiciários do Tribunal possuem os conhecimentos para responder às questões dos utentes:										
	4.4.1. Magistrados	3,97	3,94	0,84	4,30	4,20	4,22	4,08	4,10	0,71	,454
	4.4.2. Oficiais de justiça	3,90			4,10	3,97					,545

Tabela 22 | Representação do valor médio das perceções e do desvio padrão referente à dimensão Garantia

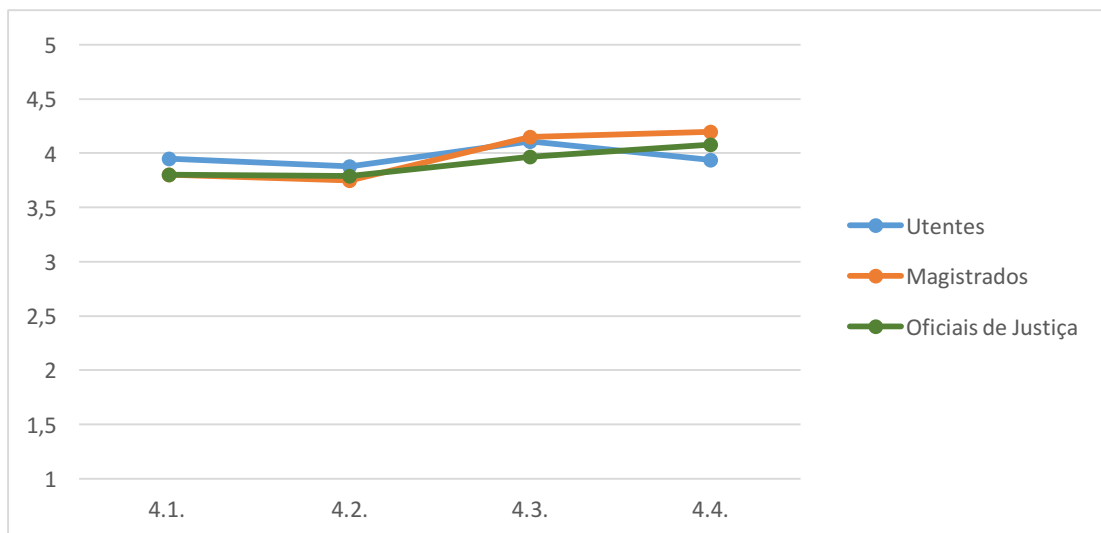


Gráfico 15 | Representação do valor médio das percepções dos inquiridos referente à dimensão Garantia

O teste *Kruskal Wallis* mostra que não há diferenças estatisticamente significativas nos itens que constituem esta dimensão.

Dimensão *Empatia*

Por fim, a última dimensão – Empatia – é a respeitante à prestação do serviço com atenção e cuidado individualizado.

Da análise à Tabela 23 e Gráfico 16 é possível verificar que, nesta dimensão, a média respeitante às percepções dos utentes é superior à da dos magistrados e oficiais de justiça em dois dos cinco itens que a constituem.

Na sua análise individual e no que concerne aos utentes, verifica-se que o item que apresenta a média mais elevada é o respeitante à forma atenciosa com que os operadores judiciais os tratam, sobretudo, os oficiais de justiça. Já a atenção individualizada por parte dos operadores judiciais ao utente é a que apresenta a média mais baixa, principalmente, no que diz respeito aos magistrados. Com 1,20, a questão que apresenta a maior variabilidade nas respostas dos inquiridos e, por sua vez, menor consenso entre os mesmos, é a referente à conveniência do horário de funcionamento. Neste sentido, as observações apresentadas pelos utentes no preenchimento dos seus questionários sugerem um '*horário mais alargado*'.

Relativamente aos magistrados e aos oficiais de justiça, verifica-se que as questões referentes ao interesse genuíno dos funcionários em ajudar os utentes e à forma de trato atenciosa pelas duas classes profissionais àquele são as que traduzem o maior grau de satisfação dos inquiridos. Por sua vez, a que representa a menor satisfação é a respeitante à conveniência do horário de funcionamento

para os utentes. No preenchimento dos questionários, foi observado por parte dos oficiais de justiça que *‘o horário de atendimento ao público deveria ser contínuo (das 9h às 16h)’* pelo que os horários de trabalho *‘dos funcionários deveriam ser flexíveis, ou seja, deveriam poder escolher um horário flexível’*. Foi igualmente sugerido *‘o horário de atendimento contínuo com uma secção especializada para atendimento dos utentes’*. No entanto, e à semelhança dos utentes, é também o item que reúne menor consenso nas respostas obtidas.

Também de destacar que em quase todos os itens os magistrados apresentam valores mais elevados face aos funcionários. Não obstante, e analisando os itens subdivididos pelas duas classes profissionais, quer os utentes, quer os magistrados e os oficiais de justiça, são de opinião que são estes últimos quem transmite maior empatia ao utente que os magistrados, uma vez que as perceções relativas àqueles são sempre mais elevadas face a estes.

Item	Empatia	Utentes		Operadores judiciários						Teste KW (p)	
				Magistrados		Oficiais de Justiça		Operadores judiciários			
		Média	Desvio Padrão	Média		Média		Média	Desvio Padrão		
5.1.	Os operadores judiciários do Tribunal dão atenção individual ao utente:										
	5.1.1. Magistrados	3,46	3,55	1,08	3,70	3,78	3,26	3,62	3,65	0,87	,263
	5.1.2. Oficiais de justiça	3,60			3,85		3,91				,390
5.2.	O horário de funcionamento é conveniente para os utentes.	3,83	1,20	3,80	3,32	3,42	1,07			,035	
5.3.	Os operadores judiciários do Tribunal tratam os utentes de forma atenciosa:										
	5.3.1. Magistrados	3,94	4,03	0,82	3,85	3,90	3,64	3,84	3,85	0,80	,341
	5.3.2. Oficiais de justiça	4,08			3,95		4,02				,755
5.4.	Os funcionários de justiça do Tribunal demonstram interesse genuíno em ajudar os utentes.	3,87	0,95	3,95	3,97	3,96	0,90			,842	
5.5.	Os operadores judiciários do Tribunal compreendem as necessidades específicas dos utentes:										
	5.5.1. Magistrados	3,61	3,74	0,95	3,95	3,98	3,55	3,74	3,79	0,83	,346
	5.5.2. Oficiais de justiça	3,82			4,00		3,93				,664

Tabela 23 | Representação do valor médio das perceções e do desvio padrão referente à dimensão Empatia

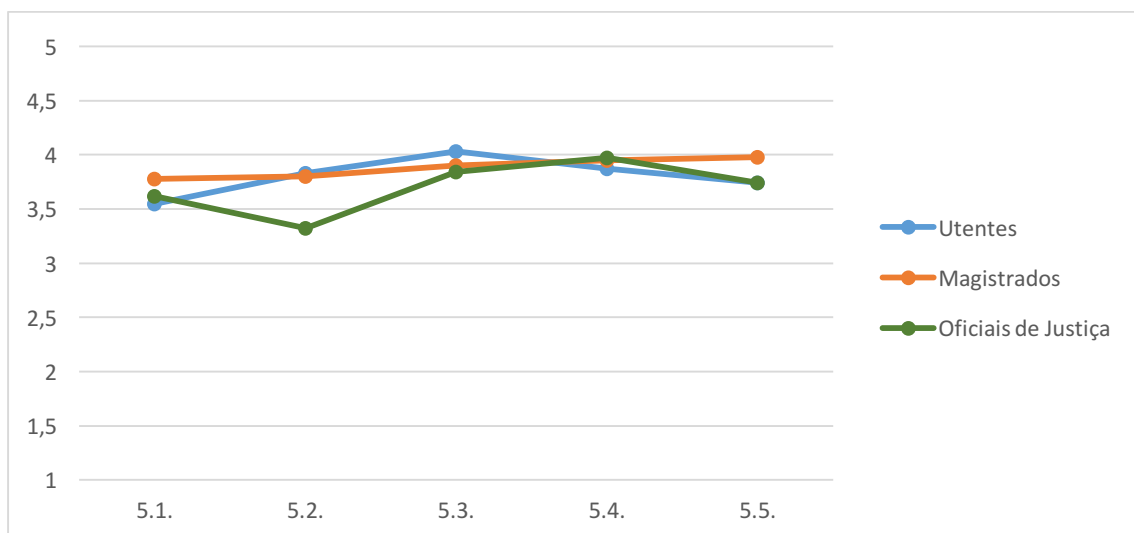


Gráfico 16 | Representação do valor médio das percepções e dos utentes referente à dimensão Empatia

De acordo com teste *Kruskal Wallis*, só para o item 5.2. é que se verifica diferença estatisticamente significativa, sendo que são os utentes quem respondem mais positivamente.

4.4. Uma visão de síntese

As Tabelas 24 a 29 têm como intuito contruir o perfil-tipo do utente, magistrado e oficial de justiça mais e menos satisfeito.

Da análise à Tabela 24 podemos verificar que os utentes se mostram mais satisfeitos em relação a vários itens tais como a apresentação agradável e profissional dos magistrados e o nível de conhecimentos destes para lhes responder, mas, sobretudo, com a prestabilidade dos oficiais de justiça para com eles. No lado oposto, os utentes mostram-se claramente menos satisfeitos com a atratividade dos materiais (equipamentos tecnológicos e mobiliário) afetos aos serviços.

Quanto à análise por dimensão, é possível perceber que os utentes se mostram em todas as dimensões, mas nitidamente no que diz respeito à Confiabilidade e Garantia; no lado oposto, estão menos satisfeitos com a Capacidade de Resposta, a Empatia, e, principalmente, com a Tangibilidade.

Critério	Opções	Item com maior satisfação	Item com menor satisfação	Dimensão com maior satisfação	Dimensão com menor satisfação
Gênero	Feminino	1.6.1.	1.5.	Confiabilidade	Capacidade de Resposta
	Masculino	2.1.	1.5.	Garantia	Tangibilidade
Classe etária	< 30	1.4.	1.5.	Garantia	Tangibilidade
	30 - 39	4.4.1.	1.1., 1.5. e 3.3.	Garantia	Tangibilidade
	40 - 49	2.2.	1.5.	Confiabilidade	Tangibilidade
	50 - 59	4.3.1.	1.4.	Garantia	Tangibilidade
	> 59	vários	vários	Garantia	Capacidade de Resposta
Habilitações literárias	Ensino básico	2.1.	1.4. e 1.5.	Confiabilidade e Capacidade de resposta	Tangibilidade
	Ensino secundário	1.6.1.	1.5.	Capacidade de Resposta	Tangibilidade
	Licenciatura	2.2.	1.5.	Garantia	Tangibilidade
	Mestrado	4.4.1.	1.2.	Garantia	Tangibilidade
Situação profissional	Empregado	2.2.	1.5.	Confiabilidade	Tangibilidade
	Desempregado	1.6.1.	3.3.	Confiabilidade	Capacidade de Resposta
	Inativo	vários	1.4.	Garantia	Tangibilidade
	Estagiário	vários	5.1.2.	Garantia	Tangibilidade
	Outro	4.2. e 4.4.1.	1.2.	Garantia	Tangibilidade
Primeira deslocação	Sim	2.4.	1.1. e 1.5.	Confiabilidade	Tangibilidade
	Não	2.2.	1.5.	Tangibilidade	Tangibilidade
Frequência com que se desloca aos serviços	Diariamente	1.6.1. e 2.2.	2.4.	Garantia	Capacidade de Resposta
	Semanalmente	vários	1.5.	Empatia	Tangibilidade
	Mensalmente	2.1. e 2.2.	1.2. e 1.5.	Confiabilidade	Tangibilidade
	Raramente	4.3.2.	1.5.	Garantia	Capacidade de Resposta
Última vez que se deslocou aos serviços	Menos de 6 meses	2.2.	1.5.	Garantia	Tangibilidade
	6 meses a 1 ano	2.1.	1.3. e 3.2.2.	Confiabilidade e Garantia	Tangibilidade
	1 a 3 anos	2.2. e 5.4.	5.1.2.	Confiabilidade	Capacidade de Resposta
	Mais de 3 anos	vários	1.1., 1.2. e 2.4.	Garantia	Tangibilidade
Matéria no âmbito da qual se desloca aos serviços	Criminal	1.6.1. e 2.2.	1.1.	Garantia	Tangibilidade
	Família e Menores	2.2., 4.4.1., 5.3.2. e 5.4.	1.5.	Garantia	Tangibilidade
	Trabalho	4.4.1.	1.5.	Garantia	Tangibilidade

	Cível	2.2. e 4.4.1.	1.5.	Garantia	Tangibilidade
	Comércio	2.2., 4.1.2. e 5.2.	1.1., 1.5., 2.4. 3.1.1. e 5.1.1.	Confiabilidade	Tangibilidade
	Administrativo	1.4., 2.2 e 5.2.	1.5.	Confiabilidade	Tangibilidade
	Outro	vários	3.4., 5.5.1. e 5.5.2.	Tangibilidade	Empatia
Qualidade em que se desloca ao serviço	Parte	4.3.1.	1.1. e 1.5.	Garantia	Tangibilidade
	Testemunha	2.2.	1.4. e 1.5.	Confiabilidade	Tangibilidade
	Motivos profissionais	2.2. e 5.3.1.	1.5.	Garantia	Tangibilidade
	Familiar	vários	1.4.	Garantia	Tangibilidade
	Pedir informação	2.3.	1.5.	Confiabilidade	Tangibilidade
	Outro	3.1.1., 3.2.1., 4.1.1. e 4.3.1.	1.5. e 3.5.	Garantia	Empatia
Acompanhado de advogado	Sim	5.2.	5.1.1.	Garantia	Tangibilidade
	Não	2.2.	1.5.	Confiabilidade	Tangibilidade
	Não sabe ou não responde	3.4., 3.5. e 4.3.2.	1.5.	Capacidade de Resposta	Tangibilidade
Beneficiário de apoio judiciário	Sim	1.6.1.	1.4. e 1.5.	Garantia	Tangibilidade
	Não	1.6.1. e 2.2.	1.5.	Confiabilidade	Tangibilidade
	Não sabe ou não responde	5.4.	1.5. e 5.2.	Confiabilidade	Tangibilidade
Global		2.2.	1.5.	Garantia	Tangibilidade

Tabela 24 | Perfil do utente do Tribunal Judicial e Serviços do Ministério Público sediados em Coimbra

Analisando os dados por género, classe etária, habilitações literárias, situação profissional, frequência de deslocação, qualidade em que o faz, acompanhamento de advogado e benefício de apoio judiciário, pode-se concluir que os utentes mais satisfeitos são os do sexo masculino, os que têm idade superior a 59 anos, os que possuem o ensino básico, os que indicaram que se encontram inativos perante o trabalho, aqueles que se trata da primeira deslocação aos serviços, os que são familiares de quem utiliza os serviços e os que beneficiam de apoio judiciário.

Por sua vez, aqueles que se mostram menos satisfeitos são os do sexo feminino, com idade compreendida entre os 30 e os 39 anos, os que possuem licenciatura, os que se encontram desempregados, os que era a primeira vez que se deslocam aos serviços, os que não se fazem acompanhar de advogado e os que não beneficiam de apoio judiciário (ver Tabela 25).

Utente tipo		
Critério	Mais satisfeito	Menos satisfeito
Género	Masculino	Feminino
Classe etária	> 59	30 - 39
Habilitações literárias	Ensino básico	Licenciatura
Situação profissional	Inativo	Desempregado
Primeira deslocação	Sim	Não
Qualidade em que se desloca ao serviço	Familiar	Pedir informação
Acompanhado de Advogado	Não sabe ou não responde	Não
Beneficiário de apoio judiciário	Sim	Não

Tabela 25 | Perfil do utente tipo mais e menos satisfeito

Desta feita e da análise à Tabela 26 podemos verificar que os magistrados estão mais satisfeitos com o nível de conhecimentos que os operadores judiciais – magistrados e oficiais de justiça – possuem para responder às questões dos utentes, com a cordialidade com que ambos tratam os utentes e com a prestação do serviço em conformidade com o previsto na lei. No lado oposto, os magistrados mostram-se menos satisfeitos com a agradabilidade das instalações e atratividade dos materiais (equipamentos tecnológicos e mobiliário) afetos aos serviços. Quanto à análise por dimensão, é possível perceber que os magistrados se mostram mais satisfeitos com a Garantia, Capacidade de Resposta, Confiabilidade e Empatia e, claramente, menos satisfeitos com a Tangibilidade.

Critério	Opções	Item com maior satisfação	Item com menor satisfação	Dimensão com maior satisfação	Dimensão com menor satisfação
Género	Feminino	4.4.1.	1.2 e 1.5.	Garantia	Tangibilidade
	Masculino	4.4.1.	1.5.	Empatia	Tangibilidade
Classe etária	30 - 39	2.1., 4.4.1. e 4.4.2	1.2 e 1.5.	Garantia	Tangibilidade
	40 - 49	4.4.1.	1.5.	Capacidade de Resposta	Tangibilidade
	50 - 59	vários	1.5.	Confiabilidade	Tangibilidade
Habilitações literárias	Licenciatura	4.4.1.	1.5.	Garantia	Tangibilidade
	Mestrado	4.4.1. e 4.4.2	vários	Garantia	Tangibilidade
	Doutoramento	vários	1.5	Empatia	Confiabilidade
Antiguidade profissional	< 10	4.4.1. e 4.4.2	1.5.	Garantia	Tangibilidade
	10 a 19	4.4.1.	1.5.	Empatia	Tangibilidade
	20 a 29	4.3.1., 4.3.2. e 4.4.1.	1.2. e 1.5.	Garantia	Tangibilidade
Global		4.4.1.	1.5.	Garantia	Tangibilidade

Tabela 26 | Perfil do magistrado do Tribunal Judicial e Serviços do Ministério Público sediados em Coimbra

Analisando os dados por género, classe etária, habilitações literárias e antiguidade profissional, pode-se concluir que os magistrados mais satisfeitos são os do sexo masculino, os que têm idade compreendida entre 30 e 39 anos, os que possuem doutoramento e os que exercem funções entre 10 a 19 anos. Por sua vez, aqueles que se mostram menos satisfeitos são os do sexo feminino, com idade entre os 40 e os 49 anos, os que possuem licenciatura e os que exercem funções entre 20 a 29 anos (Tabela 27).

Magistrado tipo		
Critério	Mais satisfeito	Menos satisfeito
Género	Masculino	Feminino
Classe etária	30 - 39	40 - 49
Habilitações literárias	Doutoramento	Licenciatura
Antiguidade profissional	10 a 19 anos	20 a 29 anos

Tabela 27 | Perfil do magistrado tipo mais e menos satisfeito

Da análise à Tabela 28 podemos verificar que os oficiais de justiça estão mais satisfeitos com a apresentação dos magistrados, bem como com a prestabilidade, cordialidade e atenção que dispensam aos utentes e o interesse genuíno em os ajudar. Mostram-se igualmente satisfeitos com a celeridade com que prestam o atendimento ao cidadão e com o nível de conhecimentos que os magistrados possuem para responder às questões dos utentes. No lado oposto, os oficiais de justiça mostram-se menos satisfeitos com os acessos para portadores de necessidades especiais, a agradabilidade das instalações e a sua sinalética interior, bem como com a atratividade dos materiais (equipamentos tecnológicos e mobiliário) e modernidade dos equipamentos afetos aos serviços.

Quanto à análise por dimensão, é possível perceber que os oficiais de justiça se mostram mais satisfeitos com a Garantia, Capacidade de Resposta e Empatia e claramente menos satisfeitos com a Tangibilidade.

Critério	Opções	Item com maior satisfação	item com menor satisfação	Dimensão com maior satisfação	Dimensão com menor satisfação
Género	Feminino	2.2.	1.5.	Garantia	Tangibilidade
	Masculino	4.4.1.	1.5.	Garantia	Tangibilidade
Classe etária	30 - 39	5.3.2. e 5.4.	1.4.	Capacidade de Resposta	Tangibilidade
	40 - 49	4.4.1.	1.5.	Capacidade de Resposta	Tangibilidade
	50 - 59	2.2. e 4.4.1.	1.5.	Garantia	Tangibilidade
	> 59	1.6.1., 3.3., 4.3.2. e 4.4.1.	1.4	Garantia	Tangibilidade
Habilitações literárias	Ensino secundário	4.4.1.	1.5.	Garantia	Tangibilidade
	Licenciatura	4.4.1.	1.5.	Capacidade de Resposta	Tangibilidade
	Mestrado	vários	1.2., 1.3., 1.4. e 1.5.	Empatia	Tangibilidade
	Outro	vários	1.1. e 1.2.	Empatia	Tangibilidade
Antiguidade profissional	< 10	3.3. e 4.3.1.	1.4.	Garantia	Tangibilidade
	10 a 19	4.4.1.	1.5.	Capacidade de Resposta e Garantia	Tangibilidade
	20 a 29	4.4.1.	1.5.	Garantia	Tangibilidade
	> 30	3.3.	1.5.	Garantia	Tangibilidade
Global		4.4.1.	1.5.	Garantia	Tangibilidade

Tabela 28 | Perfil do oficial de justiça do Tribunal Judicial e Serviços do Ministério Público sediados em Coimbra

No que concerne aos oficiais de justiça e utilizando o mesmo método, pode-se concluir que não existem diferenças em termos de género, contudo, os mais satisfeitos são os que têm idade superior a 59 anos, os que indicaram o ensino secundário como habilitação literária e os que exercem funções há mais de 30 anos. Por seu turno, os oficiais de justiça menos satisfeitos são os que têm entre 40 e 49 anos de idade, os que indicaram licenciatura como habilitação literária e os que exercem funções entre 10 anos a 19 anos (Tabela 29).

Oficial de justiça tipo		
Critério	Mais satisfeito	Menos satisfeito
Género	Feminino/Masculino	Feminino/Masculino
Classe etária	> 59	40 - 49
Habilitações literárias	Ensino Secundário	Licenciado
Antiguidade profissional	> 30 anos	10 a 19 anos

Tabela 29 | Perfil do oficial de justiça tipo mais e menos satisfeito

4.5. Apresentação do resultado da entrevista exploratória

A entrevista exploratória junto da Exma. Sra. Dra. Juiz Presidente da Comarca de Coimbra – membro do Conselho de Gestão da Comarca de Coimbra – teve como intuito aprofundar os resultados obtidos com os inquéritos por questionários, procurando explicá-los e, na eventualidade, identificar pontos de melhoria relativamente à qualidade do serviço prestado. O guião pode ser consultado no ANEXO E.

Da análise à entrevista foi possível verificar que se esperavam resultados positivos quanto ao contributo da reforma para a produtividade, celeridade e simplificação e agilização processual, assim como quanto à especialização e à suficiência do quadro de magistrados judiciais. Por outro lado, eram esperados resultados menos positivos para a suficiência de magistrados do Ministério Público e de oficiais de justiça. Relativamente à reforma judiciária, foi observada a possível reflexão nas respostas da crítica por parte dos magistrados, advinda da ideia de que a adoção de metas e de objetivos *‘não é consensualmente aceite’* no meio.

Quanto à qualidade percebida pelos utentes, esperava-se um *‘resultado menos satisfatório em relação às instalações’* e crê-se que quanto *‘ao atendimento e ao modo como o atendimento é feito, que seja satisfatório, positivo’*. No que respeita aos grupos profissionais, era esperada *‘uma perceção positiva da qualidade’*.

Por sua vez, a apresentação dos resultados menos positivos referentes à visão negativa por parte dos oficiais de justiça em relação à adoção de metas e objetivos e ao positivismo para a justiça e para os cidadãos e aos aspetos tangíveis por parte dos operadores judiciais causaram surpresa e curiosidade. Quanto visão negativa por parte dos oficiais de justiça quanto à adoção de metas e objetivos, na opinião da entrevistada, espelha a desvalorização da importância de metas, tratando-se de *‘uma visão crítica sobre a reforma em si mesma do que sobre como é que ela se reflete depois no trabalho diário’*. Acrescenta que *‘quase parece que são contra’* esta forma de organização e gestão e que tal se prende com *‘hábitos e tradições’*.

Na perspetiva da entrevistada, a especialização *‘é importante’* e é *‘difícil não concordar’*.

No que respeita à perceção dos aspetos tangíveis por parte dos operadores judiciais, esperava-se *‘o contrário’*, ou seja, que a avaliação menos positiva fosse dos utentes. No que se refere às instalações dos serviços, *‘é algo que nos excede e está mais que sinalizada’*, sendo que se perspetiva a construção de um Palácio da Justiça, contudo, leva o seu tempo. No entanto, é observado que existem *‘acessibilidades em todo o lado, incluindo o Tribunal do Trabalho’*, mas que por vezes pode ter ocorrido *‘uma ou outra má experiência’*.

De igual modo, e uma vez que também se esperava o contrário, foi observado que *‘os próprios magistrados e funcionários têm uma perceção mais negativa da linguagem’* e que *‘estamos a trabalhar*

nesse sentido'. Da mesma forma, foi constatado que *'os oficiais de justiça têm ideia de que se faz melhor do que aquilo que os utentes percecionam'* e, assim, que o *'atendimento e a qualidade do atendimento'* *'são áreas que se têm que melhorar'*. Neste sentido, foi referido pela entrevistada que se perspetiva a realização de sessões de esclarecimento, debatendo-se *'como é que deve ser feito o atendimento, o contacto do escrivão auxiliar que faz a chamada (...), a informação que leva (ao juiz), como é que a leva'* e exemplificou-se a particular atenção que se pretende ter na informação a dar às testemunhas, no sentido de estas saberem o motivo pelo qual a diligência não se realizou ou não se irá realizar. Em linha, *'um questionário deste tipo feito daqui a um ano, ou dois anos, poderá dar um resultado acerca deste tipo de intervenção'*.

No que concerne ao horário de funcionamento dos serviços, reconhece-se que *'se calhar o Tribunal devia pensar em estar aberto à hora de almoço'*.

Quanto ao material informático e à operacionalidade do sistema informático, este *'está mais ou menos obsoleto'*; exemplificou-se a renovação dos computadores de todos os funcionários e a aquisição de digitalizadoras, contudo, foi reparado que *'é difícil contrariar hábitos e forma de trabalho'*.

Foi igualmente observado pela entrevistada que *'é bom de ver que os utentes têm uma percepção superior'* face à avaliação interna do comportamento que se está a ter. De igual modo causou surpresa *'a percepção das pessoas não ser assim tão negativa'* e que *'haja uma avaliação positiva'* do *'contacto, informação e atendimento'*.

Também foi notado que *'foram muitos anos em que os oficiais de justiça não foram dignificados, não foram considerados'*, crendo-se que os resultados apresentados sejam *'fruto de muitos anos sem formação'*.

Quanto à replicação da metodologia utilizada a outros tribunais, na opinião da entrevistada *'não se vê porque não'*, inclusive, é notada a dificuldade dos órgãos de gestão em implementar questionários de natureza igual ou semelhante aos aplicados no âmbito do presente estudo. Contudo, foi frisado que uma avaliação desta natureza é importante. No entanto, é sugerida, como melhoria, a distinção entre as magistraturas – judicial e do Ministério Público -, assim como, da mesma forma, a distinção entre as carreiras dos oficiais de justiça. Da igual forma foi observado que os questionários aplicados foram *'interessantes e importantes'*, *'muito útil'* e que *'são dados objetivos que devem ser considerados e que podem ser considerados'*, tendo em conta as sugestões de melhoria apresentadas pela entrevistada.

Do exposto e a partir da análise da entrevista foi possível concluir a pertinência e utilidade da metodologia utilizada neste estudo.

No capítulo seguinte são apresentadas as principais conclusões do estudo, assim como as suas limitações e sugestões para investigações futuras.

5. CONCLUSÕES

Ao longo do tempo têm havido várias alterações no papel do Estado e da Administração Pública; atualmente, as suas atuações e definições de políticas públicas assentam em metas e objetivos previamente estabelecidos e direcionados para os resultados, numa abordagem de empresarialização – como acontece com o setor privado –, tendo em conta a participação dos cidadãos. A gestão da qualidade tornou-se uma aposta, à qual o setor da justiça não ficou indiferente.

A nível internacional, são vários os países que adotaram princípios da gestão da qualidade e práticas gestionárias, utilizando, constantemente, ferramentas de avaliação nos seus tribunais, em que incluem a aferição da satisfação dos utentes.

Embora considerado que prestam um serviço público, os tribunais assumem uma posição peculiar no seio da Administração Pública portuguesa, não só por serem um pilar estruturante do Estado de direito democrático, mas também no que diz respeito à qualidade, pois importa ter presente a distinção entre a qualidade da atividade jurisdicional e a qualidade do serviço, na medida que a primeira não se baseia na satisfação do ‘cliente’, mas sim na luz da lei e do direito.

Nas últimas décadas, e sobretudo nos anos mais recentes, a justiça portuguesa foi marcada por sucessivas reformas, quer relativamente à sua estrutura organizacional e divisão territorial, quer nas mais diversas matérias do direito. Foram também implementados mecanismos conducentes à desburocratização, desjudicialização e informatização, assim como apetrechados os recursos humanos. Tudo isto com o intuito de melhorar a justiça e simplificá-la, bem como permitir uma resposta célere e uma maior proximidade ao cidadão.

A 1 de setembro de 2014 concretizou-se a última reforma no setor judicial, assente em três pilares fundamentais: alargamento da base territorial – passando a existir 23 comarcas –, instalação de jurisdições especializadas e implementação do modelo de gestão de comarcas autónomo em cada comarca, constituído pelo Juiz Presidente, Magistrado do Ministério Público coordenador e Administrador Judiciário. Visa, entre outros objetivos, a melhoria do funcionamento do sistema judicial, procurando alcançar níveis de qualidade superiores na prestação dos diferentes serviços de justiça. Aposta fortemente, para esse efeito, na especialização, introduzindo igualmente uma clara agilização na distribuição e tramitação processual, simplificando também a racionalização na afetação e mobilidade dos recursos humanos, bem como o combate à morosidade processual. Visa, igualmente, prover de autonomia as estruturas de gestão dos tribunais, para assim permitir a adoção de práticas

gestionárias por objetivos e a descentralização dos serviços judiciais. O Estado pretende a proximidade e satisfação dos cidadãos com o serviço público de justiça.

O começo da qualidade remonta para o início da Humanidade; no entanto, é no séc. XX que se intensifica e foi a partir dos seus anos 80 que se desenvolveram os estudos na área da prestação de serviços, os quais possuem características próprias e distintas das dos bens manufaturados. Hoje em dia, a qualidade é um fator crítico de sucesso e crescimento de qualquer organização e a satisfação assume papel preponderante, levando o utilizador a fazer parte do procedimento de prestação de serviço.

Desenvolveram-se vários modelos neste quadro, nomeadamente, o Modelo da Qualidade Percebida de Grönroos, o Modelo das 4Q de Gummesson, o Modelo de Grönroos-Gummesson e o Modelo dos GAP's. Em todos eles entende-se como qualidade o resultado da comparação da perceção que o cliente tem do serviço prestado com a sua expectativa prévia desse mesmo serviço. Nesse sentido, e tendo por base a ideia dos GAP's, Parasuraman, Zeithaml e Berry desenvolveram um instrumento de mensuração da qualidade denominado SERVQUAL. Das críticas que recaíram sobre o mesmo e da asserção que a avaliação em função das perceções do serviço prestado é suficiente, Cronin e Taylor (1992) desenvolveram o SERVPERF. Tanto um como o outro são duas ferramentas bastante difundidas e utilizadas no âmbito da avaliação em serviços. No entanto, no presente estudo optou-se por uma adaptação do SERVPERF, uma vez que da literatura sobre o tema resulta que é mais simples, eficaz e de maior confiabilidade e, da mesma forma que o SERVQUAL, é possível adaptar ao serviço a avaliar. Optou-se pela utilização do SERVPERF, pois a aplicação do SERVQUAL não se mostrava exequível dada a natureza dos serviços em causa, pois era difícil aferir as expectativas dos utentes.

No âmbito do presente estudo pretendeu-se aferir qual a qualidade percebida do Tribunal Judicial e Serviços do Ministério Público sediados em Coimbra, no contexto da última reforma judiciária implementada em 2014, recorrendo, para o efeito, à opinião dos utentes, magistrados e oficiais de justiça sobre o seu grau de satisfação relativamente aos serviços prestados. Pretendeu-se também aferir se os utentes, os magistrados e os oficiais de justiça apresentariam diferenças de satisfação na realização dos serviços. Da mesma forma pretendeu-se aferir qual a opinião dos magistrados e dos oficiais de justiça relativamente à reforma judiciária e estudar a utilidade da escala SERVPERF para a avaliação da satisfação dos utentes e operadores judiciais no contexto do sistema judicial.

Nesta linha e no âmbito do presente estudo, construíram-se dois inquéritos por questionário, um dirigido aos utentes e outro aos magistrados e oficiais de justiça. No questionário dirigido aos magistrados e oficiais de justiça juntaram-se dez questões relativamente à última reforma a fim de apurar a sua opinião acerca da mesma.

Dadas as funções que lhe são atribuídas, a entrevista exploratória junto da Exma. Sra. Dra. Juiz Presidente da Comarca de Coimbra visou o aprofundamento dos resultados obtidos com os inquéritos por questionários.

Uma das circunscrições da nova matriz territorial no campo judicial é a Comarca de Coimbra, com sede na capital de distrito. Esta, por sua vez, abrange dezassete municípios e desdobra-se em dois juízos centrais e dois locais, assim como cinco juízos de competência especializada e sete juízos de competência genérica. Tendo em conta o Tribunal Judicial sediado nesta cidade, foram ali criados os referidos juízos centrais e locais, quer em matéria cível, como criminal; foram igualmente criados juízos de competência especializada, designadamente, instrução criminal, família e menores e trabalho, sendo que alguns deles abrangem toda a comarca. Também relativamente aos serviços do Ministério Público sediados em Coimbra, estes são constituídos por 3 secções, com diversas competências territoriais, até ao limite da comarca.

No universo da instituição escolhida e relativamente aos métodos de recolha de informação, foram distribuídos 173 questionários pelos Magistrados Judiciais, Magistrados do Ministério Público e Oficiais de Justiça da carreira judicial e da carreira do Ministério Público. Foram recolhidos 120, sendo que desses foram excluídos 4 por não terem sido preenchidos e 1 por não indicar a classe profissional. Quanto aos utentes desses mesmos serviços, foram preenchidos 43 questionários.

Feita a análise estatística das respostas obtidas, aferiu-se que a média do conjunto das cinco dimensões para utentes, magistrados e oficiais de justiça é de 3,78, 3,50 e 3,54, respetivamente. A nível global, as perceções dos utentes são superiores às dos magistrados e dos oficiais de justiça em duas das cinco dimensões. Entre os operadores judiciários, são os oficiais de justiça quem apresentam valores mais elevados face aos magistrados em três das cinco dimensões. Os valores médios são medianos e superior a medianos e, inclusive, muito próximos entre os três grupos de inquiridos, com a exceção da dimensão Tangibilidade. Nos três grupos é esta a dimensão que apresenta a média mais baixa sendo que, no caso dos operadores judiciários, representa uma discrepância significativa face à da dos utentes. Tal se pode justificar pelo fato de estes conhecerem melhor as diferentes realidades dos vários tribunais sediados em Coimbra.

Por sua vez, os utentes mostram-se mais satisfeitos com a capacidade de execução do serviço de forma confiável e precisa (Confiabilidade), enquanto que, para magistrados e oficiais de justiça, a dimensão que apresenta o maior nível de perceção é a Garantia.

No que toca às afirmações contextualizadas no quadro da reforma judiciária preconizada em 2014 e apresentadas ao grupo profissional, estas tiveram como propósito perceber a sua opinião relativamente a questões centrais e relacioná-la com as respostas obtidas com o SERVPERF. Na nossa opinião, a aplicação do SERVPERF por si só seria suficiente para aferir a qualidade percebida. No entanto, tal não aconteceria nem seria útil para os decisores em sede de definição de políticas e objetivos em decorrência dos resultados da reforma e da qualidade percebida nos serviços prestados. Por isso, no nosso ver, os resultados do SERVPERF num contexto de reforma judiciária poderão ajudar a perceber os resultados e/ou evidenciar pontos que ainda careçam de atenção, e daí resultar a nossa perspetiva de que o mesmo foi útil.

De um modo geral, em algumas questões evidencia-se uma clara oposição, tanto relativamente às mesmas, como entre as classes profissionais. Contudo, os resultados apontam no sentido de que os oficiais de justiça têm uma visão mais negativa sob a reforma empreendida, enquanto que os magistrados se revelam mais positivos.

Embora a posição dos oficiais de justiça seja neutra, sobressai a opinião positiva por parte dos magistrados sobre a concretização dos objetivos estratégicos e processuais, o que pode justificar os resultados positivos obtidos com o SERVPERF. No entanto, e sobre a adoção de metas para a justiça e para o cidadão e a aposta na especialização, grande parte dos funcionários revela uma opinião negativa, ao passo que os magistrados se mostram mais positivos. Quanto à territorialização adotada para a Comarca de Coimbra, na opinião dos funcionários é negativa, enquanto os magistrados se dividem entre o concorda e o não concorda com a mesma.

Relativamente à opinião negativa por parte dos oficiais de justiça e dos magistrados de que a reforma judiciária contribuiu para a celeridade processual, para o aumento da produtividade e para simplificação e agilização processuais, assim como a clara insuficiência de oficiais de justiça, tal pode justificar os pontos negativos do SERVPERF aqui aplicado – nomeadamente, o fato de que o atendimento por parte dos oficiais de justiça não ser visto como célere, nem o serviço prestado no prazo previsto na lei e, ainda, a minorada prontidão dos funcionários para responder aos utentes

Dados os objetivos estratégicos definidos e que foram anteriormente abordados – e tendo presente a Comarca de Coimbra –, quando confrontados com as respostas dos operadores judiciários, é possível verificar que o intento de facilitar o acesso das populações aos tribunais – e a aproximação ao cidadão – poderá não se mostrar, ainda, concretizado, dado que a territorialização no caso em concreto não é bem-vista na perspetiva dos oficiais de justiça. Pese embora não se consiga relacionar diretamente este pilar da reforma com as diretrizes do SERVPERF aplicado, as médias obtidas quanto à conveniência do horário de funcionamento poderão ser resultado do afastamento físico dos utentes com determinados serviços e da consequente articulação com vida profissional e transportes para aí se deslocarem.

Quanto ao intento de melhoramentos das infraestruturas, dos meios, equipamentos e condições, os resultados obtidos no presente estudo sugerem o empreendimento de melhorias neste quadro. No que respeita à componente humana e em face dos resultados obtidos, o propósito de proporcionar um atendimento de qualidade mostra-se positivo, com exceção da celeridade do mesmo. Quanto à qualificação dos recursos humanos, quer operadores judiciários, quer utentes, se mostram satisfeitos com os conhecimentos que aqueles possuem para dar resposta a estes, embora os oficiais de justiça tenham observado que deveriam ter mais formação – o que se pode justificar pelo facto de terem sido muitos os anos sem que estes tenham sido dignificados e considerados, não tendo sido ministrada formação. Também quanto à adequação do quadro de recursos humanos para o regular funcionamento dos serviços, a opinião dos operadores judiciários é clara ao apontar, no caso de Coimbra, é insuficiente, sobretudo no que diz respeito aos oficiais de justiça, o que, por sua vez, se reflete na prontidão na resposta e na prestação de serviço de forma célere e também se pode justificar, eventualmente, com o volume processual, e consequente diminuição – ainda que pouco acentuada – das taxas de resolução e de eficiência.

Quanto à intenção de simplificar e agilizar os procedimentos, a opinião dos operadores judiciários é unânime ao indicar que tal não se concretizou, o que mais uma vez poderá incidir nos índices de celeridade e produtividade e refletir-se na celeridade do atendimento, na prontidão em responder, na prestação do serviço e no cumprimento dos prazos previstos na lei. Pode, igualmente, justificar a opinião negativa dos operadores judiciários sobre o contributo da reforma para o aumento da celeridade e produtividade.

Os comentários e sugestões apresentados pelos grupos de inquiridos vão ao encontro dos resultados das perceções analisadas e discutidas na medida em que decorrem dos mesmos. De um modo geral, é observado que as instalações não são as mais adequadas para o funcionamento dos serviços, o quadro de oficiais de justiça não é suficiente, o equipamento e materiais são várias vezes referenciados como obsoletos, é sugerido o alargamento e flexibilidade do horário de funcionamento dos serviços e, inclusive, é mencionado que todos estes motivos se vêm a refletir na motivação dos funcionários e no atendimento ao utente.

A entrevista exploratória permitiu verificar que alguns dos resultados eram já esperados, ao passo que outros causaram surpresa. Perspetivam-se melhorias no atendimento ao utente, inclusive, sessões de esclarecimentos e debate de como deve ser feito o atendimento em situações concretas e a informação que deve ser transmitida. A parte das instalações encontra-se sinalizadas, mas é algo que excede a gestão; no entanto, perspetiva-se, a seu tempo, construção de um novo Palácio da Justiça.

Desta forma, da análise aos dados obtidos é possível observar que, pese embora as opiniões negativas quanto à reforma empreendida, os resultados do SERVPERF foram positivos, uma vez que,

em termos gerais, os resultados são superiores a 3, numa escala de *Likert* de 1 a 5 pontos. Em consonância com a revisão da literatura apresentada, apesar de Alves (2007) afirmar que a justiça é vista com notório descontentamento, por parte dos cidadãos, empresas e profissionais, e tendo em conta as diferenças e peculiaridades do sistema da justiça e a prestação do serviço, assim como os grupos de inquiridos no âmbito do presente estudo, os resultados aqui obtidos apresentam valores positivos. Realça-se também o Relatório sobre a Imagem dos serviços Públicos em Portugal – 2001 – no qual resulta que a imagem do sistema da justiça, no que concerne à avaliação do funcionamento dos tribunais é mais negativa que noutros organismos do Ministério da Justiça, sendo que, neste estudo, não se verificou um resultado tão negativo quanto ao Tribunal Judicial e Serviços do Ministério Público sediados em Coimbra.

Já em 2015, a consciência que o Governo apresenta da insatisfação dos cidadãos com o serviço público da justiça, e tendo em conta os objetivos traçados para a suprimir, poderão, de algum modo, estar a surtir algum efeito, uma vez que, como já referido, os resultados foram positivos. Da mesma forma, a perspetiva de Sá e Albuquerque (2015) de que os tribunais são inflexíveis e distantes, é possível perceber que se caminha no sentido da aproximação ao cidadão e é crescente a preocupação com a sua satisfação, inclusive, o acesso à informação.

A aplicação da metodologia selecionada para o cumprimento dos objetivos inicialmente propostos veio permitir um grande número de respostas de magistrados e oficiais de justiça, assim como a facilidade com que os utentes foram capazes de responder e participar no estudo, e cujo conteúdo, por sua vez, nos parece eficaz. Da mesma forma, possibilitou a recolha junto dos utentes e operadores judiciários de comentários, observações e sugestões tidos como pertinentes. Também na opinião da Exma. Sra. Juiz Presidente da Comarca de Coimbra, os questionários utilizados foram *‘interessantes e importantes’*, *‘muito útil e são dados objetivos que devem ser considerados e que podem ser considerados’*, e que, tendo em conta as sugestões de melhoria apresentadas pela mesma, *‘não se vê porque’* não possam ser replicados a outras comarcas.

Pelo exposto e pelos resultados obtidos, é da nossa opinião que a metodologia adotada veio permitir, em certa medida, preencher uma lacuna existente na aferição da qualidade percebida no sistema judicial. Por isso mesmo, e não obstante as limitações que a seguir se apresentam, esta metodologia revelou-se de grande utilidade na temática. Desta forma, parece-nos que o presente estudo se mostra útil para o domínio científico da gestão da qualidade e para o serviço em causa – a justiça – e que o SERVPERF é, de fato, um instrumento que pode ser utilizado para medir a qualidade percebida em tribunais.

Relativamente às dificuldades no âmbito do presente estudo, começa-se por referir a existência de pouca investigação no âmbito da qualidade na prestação de serviços no que concerne ao sistema judicial e na sua definição. Outra limitação centra-se na impraticabilidade de ministrar os inquéritos por questionários a toda a comarca ou mesmo a todos os Tribunais, pelo que se optou pelos serviços sediados na capital de distrito de Coimbra. No universo dos serviços escolhidos, reside a dificuldade no que concerne às várias realidades das instalações em que se encontram instalados uma vez que apresentam condições díspares entre si, o que acaba por enviesar a avaliação, prejudicando uns e favorecendo outros. Outra limitação que surgiu já aquando da aplicação dos questionários junto dos utentes consiste no facto de estes, ao preencher o questionário, referirem que não têm conhecimentos para saber se a prestação do serviço está dentro do prazo previsto na lei ou não, levando a não-respostas. Também o número reduzido de respostas por parte dos utentes consubstancia outra dificuldade, sendo certo que, com mais tempo, a amostra teria sido maior.

Não se pretende de todo generalizar os resultados obtidos com o presente estudo, não só pelas limitações apresentadas, mas também porque não é esse o objetivo, muito embora se entenda que a metodologia aqui utilizada pode ser estendida a outros tribunais.

Por isso mesmo, no âmbito de futuras investigações, sugere-se a extensão deste estudo pelo menos aos tribunais que constituem uma comarca, assim como o aprofundamento da/s dimensão/ões que apresentem médias mais significativas. Sugere-se, também, a inclusão de outros itens a aferir, como o atendimento telefónico ou via correio eletrónico, assim como em suporte papel. Propõe-se, similarmente, a análise individual dos serviços sediados em instalações distintas para melhores resultados e, em linha com o sugerido pela Exma. Sra. Dra. Juiz Presidente da Comarca em estudo, a distinção entre magistraturas – Judicial e Ministério Público –, e, da mesma forma, entre as carreiras dos oficiais de justiça. Desta forma, sugere-se ainda a aplicação de questionário com mais perguntas abertas e direcionadas a determinados pontos, uma vez que as respostas no âmbito da questão aberta apresentada neste estudo permitiram comentários com opiniões e sugestões tidas como pertinentes. Propõe-se, igualmente, o aprofundamento das questões no âmbito da reforma judiciária para melhor compreensão das respostas, sugerindo o uso de entrevistas exploratórias. Mais se sugere e de forma ainda mais ambiciosa o estudo para compreensão de (des)vantagens antes e depois da implementação da reforma judiciária de 2014. Por fim, e dado os utentes mostrarem-se, de modo geral, mais satisfeitos com a prestação dos serviços e dados os resultados e os comentários apresentados pela classe profissional, propõe-se, de igual forma, um estudo sobre a motivação dos operadores judiciários.

Referências Bibliográficas

- Ackroyd, S. (1995). 'From public administration to public sector management'. *International Journal of Public Sector Management*, 8 (2), 19-32.
- Aikman, A. (1994), 'Total Quality Management in the Courts: A Handbook for Judicial Policy Makers and Administrators', National Center for State Courts, Williamsburg, VA.
- Albers, P. (2009), 'The assessment of court quality: hype or global trend?', *Hague Journal on the Rule of Law*, Vol. 20 No. 1, pp. 53-60.
- Alves, Rogério (2007), 'O Mapa Judiciário ou os Novos Caminhos da Justiça portuguesa' *Julgat* N.º 2 pp. 159-166.
- Almeida, Jorge (2004), '(Novos) contextos organizacionais: O caso da administração e gestão da justiça', 'Actas dos ateliers do Vº Congresso Português de Sociologia, Sociedades Contemporâneas: Reflexividade e Acção, Atelier: Contextos Organizacionais e Organizações, Universidade do Minho, Braga.
- Amaral, Diogo Freitas do (2006). 'Curso de Direito Administrativo', Vol. I, 3.ª Edição, Coimbra: Livraria Almedina.
- Araújo, Joaquim Filipe Ferraz Esteves de (2005). 'A Reforma Administrativa em Portugal: em busca de um novo paradigma (working paper)'. Braga: Universidade do Minho - Núcleo de Estudos em Administração e Políticas Públicas. (<http://hdl.handle.net/1822/3274>).
- Babakus, E. & Boller, G. W. (1992), 'An Empirical Assessment of the SERVQUAL Scale', *Journal of Business Research*, Vol. 24, pp. 253-268.
- Berry, L. L., Zeithaml, Valerie, Parasuraman, A., (1990) 'Five Imperatives for Improving Service Quality', *Sloan Management Review*, Summer, pp. 29-38.
- Bilhim, J. (2008), 'A construção da função qualidade nos tribunais portugueses: uma abordagem à luz da teoria institucional', *Scientia Juridica – Tomo LVII*, n.º. 315, pp. 517-540.
- Brogowicz, A. A., Delene, L. M., & Lyth, D. M. (1990). 'A Synthesised Service Quality Model with Managerial Implications'. *International Journal of Service Industry Management*, 1(1), 27-45.
- Carapeto, Carlos e Fonseca, Fátima (2006). 'Administração Pública – Modernização, Qualidade e Inovação'. 3.ª Ed., Edições Sílabo.
- Carman, James M. (1990). 'Consumer Perceptions of Service Quality: An Assessment of the SERVQUAL Dimensions'. *Journal of Retailing*, Vol. 66, n.º 1, pp. 33-55.
- Carmo, Hermano; Ferreira, Manuela Malheiro (2008). 'Metodologias de Investigação. Guia para Auto-aprendizagem'. 2.ª Ed., Lisboa: Universidade Aberta.
- Carvalho, T. (2006). 'A Nova Gestão Pública, as reformas no sector da saúde e os profissionais de enfermagem com funções de gestão em Portugal'. Tese submetida para obtenção do grau de Doutor em Ciências Sociais, Universidade de Aveiro.
- Carvalho, T. (2012). 'Managerialism and professional strategies: a case from nurses in Portugal'. *Journal of Health Organization and Management*, Vol. 26 Iss: 4, pp. 524-541.
- Caupers, João; Eiró, Vera (2016). 'Introdução ao Direito Administrativo'. 12.ª Edição, Âncora Editora, setembro de 2016.
- Clarke, J. & Newman, J. (1997). 'The Managerial State'. London, Sage Publications.
- Costa, Salvador (2013), 'Organização Judiciária', *Revista da Ordem dos Advogados*, Ano 73, Abr./Set.

2013, Lisboa.

Cronin, J.; Taylor, S. (1992). 'Measuring service quality: A reexamination and extension'. *Journal of Marketing*, v. 56, n. 3, p. 55-68.

Crosby, Philip B. (1984), 'Quality Without Tears: The Art of Hassle-Free Management', New York, McGraw-Hill.

Deming, W. Edwards (1982), 'Out of the Crisis', Cambridge University Press.

Denhardt, R.; Denhardt, J. (2000). 'The new public service: serving rather than steering'. *Public Administration Review*, 60: 549-559.

DGAJ (2012), 'Ensaio para reorganização da estrutura judiciária', Ministério da Justiça.

DGAJ (2012a), 'Linhas Estratégica para a Reforma da Organização Judiciária', Ministério da Justiça.

Evans, J. R.; Lindsay, W. M. (2005). 'The management and control of quality'. 5th ed., Mason, OH: Thomson/South-Western.

Feigenbaum, Armand V. (1983), 'Total Quality Control', 3a ed., New York: McGraw-Hill.

Ferlie, E., Ashburner, L., Fitzgerald, L., & Pettigrew, A. (1996). 'The New Public Management in action'. Oxford: Oxford University Press.

Fitzsimmons, James A. M.; Fitzsimmons, Mona J. (2000), 'Administração de Serviços – Operações, estratégia e tecnologia de informação', 2a Ed., Porto Alegre: Bookman.

Garoupa, Nuno (2011). 'O Governo da Justiça'. Lisboa: Fundação Francisco Manuel dos Santos.

Gomes, Conceição (2011). 'Os Atrasos da Justiça'. Lisboa: Fundação Francisco Manuel dos Santos.

Gomes, Paulo J. P. (2004), 'A evolução da qualidade: dos bens manufaturados aos serviços de informação', Cadernos BAD 2.

Grönroos, Christian (1984), 'A Service Quality Model and its Marketing Implications', *European Journal of Marketing*, Vol. 18, n. 4, pp. 36-44.

Grönroos, Christian (2001), 'Service Management and Marketing – A Customer Relationship Management Approach', 2a ed. Chichester: John Wiley & Sons.

ICCE (2006), 'Evaluation of the quality of adjudication in courts of law – Principles and proposed quality benchmarks', disponível em: <http://www.courtexcellence.com/resources/~media/microsites/files/icce/qualitybenchmarksfinlanddetailed.ashx>

Hood, C. (1991). 'A public management for all seasons?'. *Public Administration*, 69 (Spring), 3- 19.

Hughes, O. (2003). 'Public management and administration: An Introduction'. New York: Palgrave Macmillan.

Johnston, R.; Clark, G. (2002). 'Administração de Operações de Serviços'. São Paulo: Atlas, 2002.

Juran, Joseph M.; Godfrey, A. Blanton (1951), 'Juran's Quality Handbook', 5a ed., McGraw-Hill.

Juran, Joseph M. (1997), 'Qualidade no Século XXI', *HSM Management* 3, Jul-Ago.

Kaufmann, Daniel, Kraay, Aart & Mastruzzi, Massimo (2010). 'The Worldwide Governance Indicators: Methodology and Analytical Issues' (September 2010). World Bank Policy Research Working Paper, No. 5430.

Kramer, Samuel Noah (1985), 'La historia empieza en Sumer', tradução do inglês: Jaime Elias, Barcelona: ediciones ORBIS, S.A.

Keynes, John Maynard (1973). 'The General Theory of Employment, Interest and Money'. Royal

Economic Society. (Tradução: A Teoria Geral do Emprego, do Juro e da Moeda. Editora Atlas S.A., São Paulo).

Kolarik, William J. (1995), 'Creating Quality – Concepts, Systems, Strategies and Tools', McGraw-Hill.

Langbroek, Philip M. (2010), 'Quality Management In Courts And In The Judicial Organisations In 8 Council Of Europe Member States - A qualitative inventory to hypothesise factors for success or failure', European Commission For The Efficiency Of Justice (CEPEJ).

Leão, Elizabeth (2003). 'A realidade vigente na administração dos tribunais'. VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Panamá, 28-31 Oct. 2003.

Lopes, J.; Matos, J.; Mendes, L.; Coelho, N. (2015), 'Manual de Gestão Judicial'. Coimbra, Edições Almedina.

Magalhães, Pedro Coutinho (1995), 'Democratização e Independência Judicial em Portugal', *Análise Social*, vol. XXX (130), 1995 (1.º) pp. 51-90.

Majone, Giandomenico (1994). 'The Rise of the regulatory state in Europe'. *West European Politics*, 17 (3): 77-101.

Mendes, Luís Azevedo; Coelho, Nuno (2007), 'A Construção do Novo Mapa dos Tribunais – Enraizamento, Efectividade e Mudança', *Julgar*, n.º 2 pp. 129-157

Nolasco, Maria Inês (2004). 'A Evolução da Qualidade na Administração Pública Portuguesa'. *Cadernos BAD 2*.

OA, Boletim da Ordem dos Advogados (2015). '1 ano – Novo mapa judiciário', n.º 130, Setembro.

Observatório Permanente da Justiça Portuguesa (2006), 'A Geografia da Justiça: Para um novo mapa judiciário', Volume I e II. Centro de Estudos Sociais: Coimbra.

Oliver, Richard L. (1980), 'A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions', *Journal of Marketing Research*, Vol. 17, November, pp. 460-9.

Osborne, S.; McLaughlin, K (2002). *The New Public Management in Context*. In K. McLaughlin; Osborne, S.; Ferlie, E (eds) 'New Public Management: Current trends and future prospects', London e New York: Routledge.

Paiva, A. L.; Capelas, L. 2005. 'Manual Prático para a Certificação e Gestão da Qualidade com Base nas Normas ISO 9000:2000 – Um guia com os métodos e processos mais modernos'. Lisboa: Verlag Dashöfer, Edições Profissionais, Lda.

Parasuraman, A.; Zeithaml V. A.; Berry L. L. (1985). 'A conceptual model of services quality and its implication for future research'. *Journal of Marketing*, v. 49, n. 4 (Autumn, 1985), pp. 41-50.

Parasuraman, A.; Zeithaml V. A.; Berry L. L. (1988). 'SERVQUAL: a multiple- item scale for measuring consumer perceptions of service quality'. *Journal of Retailing*. 1988, v. 64, n.º 1, pp. 12-40.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. and Berry, L. L. (1991), 'Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale', *Journal of Retailing*, Vol. 67, N.º. 4, pp. 420-450.

Pires, António Ramos, (2004), 'Qualidade – Sistemas de Gestão da Qualidade', 3a ed., Edições Sílabo, Lisboa.

Quivy, Raymond; Campenhoudt, Luc Van (2005). 'Manual de Investigação em Ciências Sociais'. 4.ª ed. Lisboa: Gradiva.

Reed, M. (2002). 'New managerialism, professional power and organisational governance in UK universities: A review and assessment'. In A. Amaral, G. Jones & B. Karseth (Eds.), *Governing higher education: National perspectives on institutional governance* (pp. 163-185). Dordrecht: Kluwer

University Publishers.

Rocha, J. A. Oliveira (2011), 'Gestão da Qualidade, Aplicação aos Serviços Públicos', 2a ed., Escolar Editora.

Sá, Patrícia Moura; Albuquerque, António (2015), 'Translating the EFQM model into the courts', International Journal of Quality and Service Sciences, Vol. 7 Iss 2/3, pp. 230 - 244.

Sá, Patrícia Moura; Sintra, Olívia Fernandes (2008). 'Modernização administrativa e gestão da qualidade: um estudo empírico nos municípios portugueses', Notas Económicas, Junho, pp. 57-80.

Santinha, Gonçalo (2014). 'Serviços de Interesse Geral e Coesão Territorial: o caso da Saúde'. Tese apresentada à Universidade de Aveiro para obtenção do grau de Doutor em Ciências Sociais, Universidade de Aveiro.

Santos, Boaventura de Sousa (2005), 'A Justiça em Portugal: Diagnósticos e Terapêuticas', Revista Manifesto, n.º 7 pp. 76-87.

Santos, Boaventura de Sousa; Gomes, Conceição (2007). 'Geografia e democracia para uma nova', Julgar, n.º 2 pp. 109-128.

Secchi, Leonardo (2009). 'Modelos organizacionais e reformas da administração pública'. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, 43 (2) (Mar./Abr. 2009), pp. 347-369.

Teas, R. Kenneth (1993), 'Expectations, Performance Evaluation, and Consumer's Perceptions of Quality', Journal of Marketing, Vol. 57, Outubro, pp. 18-34.

Weber, M. (2003). 'Économie et Société'. Les catégories de la sociologie (3 ed.). Paris: Plon.

Wilson, W. (1887). 'The study of administration'. Political Science Quarterly, Vol 2, n.º 2 (June), pp. 197-222.

Zeithaml, Valarie A.; Parasuraman, A.; Berry, Leonard L. (1990), 'Delivering Quality Service – Balancing Customer Perceptions and Expectations', New York: The Free Press.

Legislação

Convenção Europeia dos Direitos do Homem

Portugal (1976). 'Constituição da República Portuguesa', Decreto de 10/04 de 1976

Portugal (1982). 'Lei Orgânica do Tribunal Constitucional'. Lei n.º 28/82, de 15 de novembro

Portugal (1999). Decreto-Lei n.º 166-A/99. Diário da República, 1.ª Série - A, n.º 111, 13 de maio de 1999, pp. 2564(2) - 2564(6).

Portugal (1999). Decreto-Lei n.º 186-A/99, de 31 de maio.

Portugal (2001). Lei n.º 78/2001, de 13 de julho.

Portugal (2002). Lei n.º 13/2002, de 19 de fevereiro.

Portugal (2003). Resolução do Conselho de Ministros n.º 95/2003, Diário da República — I SÉRIE-B n.º 174 — 30 de julho de 2003, pp. 4474-4476.

Portugal (2004). Lei n.º 4/2004, de 15 de janeiro.

Portugal (2005). Resolução do Conselho de Ministros n.º 124/2005, Diário da República — I SÉRIE-B N.º 149 — 4 de agosto de 2005, pp. 4502-4504.

Portugal (2008). Proposta de Lei 124/2008.

Portugal (2008). 'Lei de Organização e Funcionamento dos Tribunais Judiciais'. Lei n.º 52/2008. Diário

da República, 1.ª Série, n.º 166, 28 de agosto de 2008, pp. 6088-6124.

Portugal (2009). Decreto-Lei n.º 25/2009, de 26 de janeiro.

Portugal (2009). Decreto-Lei n.º 28/2009. Diário da República, 1.ª Série, n.º 17, 28 de janeiro de 2009, pp. 571-578.

Portugal (2011). ‘Lei Da Arbitragem Voluntária’, Lei n.º 63/2011, de 14 de dezembro.

Portugal (2013). ‘Lei de Organização do Sistema Judiciário’. Lei n.º 62/2013, de 26 de agosto. Diário da República, 1.ª série, n.º 163, 26 de agosto de 2013, pp. 5114-5145.

Portugal (2011). Decreto-Lei n.º 74/2011, de 20 de junho.

Portugal (2011). Decreto-Lei n.º 113-A/2011, de 29 de novembro.

Portugal (2014). Decreto-Lei n.º 49/2014, de 27 de março. Diário da República, 1.ª série, n.º 61, 27 de Março de 2014, pp. 2185-2236.

Portugal (2016). Lei n.º 40-A/2016, de 22 de Dezembro, Diário da República, 1.ª série — N.º 244 — 22 de dezembro de 2016.

Portugal (2016). Decreto-Lei n.º 86/2016, de 27 de dezembro, Diário da República, 1.ª série — N.º 247—27 de dezembro de 2016.

Programas de Governo

Programa do I Governo Constitucional (1976-1978)

Programa do II Governo Constitucional (1978)

Programa do VI Governo Constitucional (1980-1981)

Programa do VII Governo Constitucional (1981)

Programa do XI Governo Constitucional (1987-1991)

Programa do XII Governo Constitucional (1991-1995)

Programa do XIII Governo Constitucional (1995-1999)

Programa do XIV Governo Constitucional (1999-2002)

Programa do XV Governo Constitucional (2002-2004)

Programa do XVI Governo Constitucional (2004-2005)

Programa do XVII Governo Constitucional (2005-2009)

Programa do XVIII Governo Constitucional (2009-2011)

Programa do XIX Governo Constitucional (2011-2014)

Programa do XX Governo Constitucional (2015-2019)

Programa do XXI Governo Constitucional (2015-2019)

Anexos

ANEXO A - SERVQUAL

Tabela 30 | SERVQUAL (Expetativa e Percepção)

Dimensões	
Tangibles (Tangibilidade)	
1.	XYZ has modern-looking equipment. (XYZ tem equipamentos modernos)
2.	XYZ's physical facilities are visually appealing. (As instalações físicas de XYZ são visualmente agradáveis)
3.	XYZ's employees are neat-appearing. (Os empregados de XYZ têm uma apresentação agradável e profissional)
4.	Materials associated with the service (such as pamphlets or statements) are visually appealing at XYZ. (Os materiais afetos a XYZ são visualmente atraentes)
Reliability (Confiabilidade)	
5.	When XYZ promises to do something by a certain time, it does so. (Quando XYZ promete um determinado prazo, cumpre).
6.	When you have a problem, XYZ shows a sincere interest in solving it. (Quando tem um problema, XYZ mostra interesse sincero em resolvê-lo).
7.	XYZ performs the service right the first time. (XYZ executa um serviço correcto à primeira vez)
8.	XYZ provides its services at the time it promises to do so. (XYZ oferece o serviço no momento em que promete fazê-lo)
9.	XYZ insists on error-free records. (XYZ insiste em registos livres de erros)
Responsiveness (Capacidade de Resposta)	
10.	Employees of XYZ tell you exactly when services will be performed. (Os empregados de XYZ dizem exactamente quando os serviços serão realizados)
11.	Employees of XYZ give you prompt service. (Os empregados de XYZ prestam um serviço célere)
12.	Employees of XYZ are always willing to help you. (Os empregados de XYZ estão sempre dispostos a ajudá-lo)
13.	Employees of XYZ are never too busy to respond to your requests. (Os empregados de XYZ nunca estão demasiado ocupados para responder aos seus pedidos)
Assurance (Garantia/Segurança)	
14.	The behavior of employees of XYZ instills confidence in customers. (O comportamento dos empregados de transmite-lhe confiança)
15.	You feel safe in your transactions with XYZ. (Sente-se seguro nas transações com XYZ)
16.	Employees of XYZ are consistently courteous with you. (Os empregados de XYZ são cordiais consigo)
17.	Employees of XYZ have the knowledge to answer your questions. (Os empregados de XYZ possuem os conhecimentos para responder às suas questões)
Empathy (Empatia)	
18.	XYZ gives you individual attention. (Os empregados de XYZ dão-lhe atenção individual)
19.	XYZ has operating hours convenient to all its customers. (O horário de funcionamento é conveniente para os utilizadores).
20.	XYZ has employees who give you personal attention. (Os empregados de XYZ tratam-no de forma atenciosa)
21.	XYZ has your best interests at heart. (XYZ demonstra interesse genuíno em ajudá-lo)
22.	Employees of XYZ understand your specific needs. (Os empregados de XYZ compreendem as suas necessidades específicas)

Fonte: Adaptado de Parasuraman, A., Zeithaml, V. and Berry, L. L. (1991)

ANEXO B – Organização judiciária

Tabela 31 | As 23 Comarcas e respetivas circunscrições

Comarca	Circunscrição/Municípios
Açores , com sede em Ponta Delgada	Angra do Heroísmo, Calheta, Corvo, Horta, Lagoa, Lajes das Flores, Lajes do Pico, Madalena, Nordeste, Ponta Delgada, Povoação, Praia da Vitória, Ribeira Grande, Santa Cruz da Graciosa, Santa Cruz das Flores, São Roque do Pico, Velas, Vila do Porto e Vila Franca do Campo
Aveiro , com sede em Aveiro	Águeda, Albergaria-a-Velha, Anadia, Arouca, Aveiro, Castelo de Paiva, Espinho, Estarreja, Ílhavo, Mealhada, Murtosa, Oliveira de Azeméis, Oliveira do Bairro, Ovar, Santa Maria da Feira, São João da Madeira, Sever do Vouga, Vagos e Vale de Cambra.
Beja , com sede em Beja	Aljustrel, Almodôvar, Alvito, Barrancos, Beja, Castro Verde, Cuba, Ferreira do Alentejo, Mértola, Moura, Odemira, Ourique, Serpa e Vidigueira.
Braga , com sede em Braga	Amares, Barcelos, Braga, Cabeceiras de Basto, Celorico de Basto, Esposende, Fafe, Guimarães, Póvoa de Lanhoso, Terras de Bouro, Vieira do Minho, Vila Nova de Famalicão, Vila Verde e Vizela
Bragança , com sede em Bragança	Alfândega da Fé, Bragança, Carraceda de Ansiães, Freixo de Espada à Cinta, Macedo de Cavaleiros, Miranda do Douro, Mirandela, Mogadouro, Torre de Moncorvo, Vila Flor, Vimioso e Vinhais
Castelo Branco , com sede em Castelo Branco	Belmonte, Castelo Branco, Covilhã, Fundão, Idanha-a-Nova, Oleiros, Penamacor, Proença-a-Nova, Sertão, Vila de Rei e Vila Velha de Ródão
Coimbra , com sede em Coimbra	Arganil, Cantanhede, Coimbra, Condeixa-a-Nova, Figueira da Foz, Góis, Lousã, Mira, Miranda do Corvo, Montemor-o-Velho, Oliveira do Hospital, Pampilhosa da Serra, Penacova, Penela, Soure, Tábua e Vila Nova de Poiares
Évora , com sede em Évora	Alandroal, Arraiolos, Borba, Estremoz, Évora, Montemor-o-Novo, Mora, Mourão, Portel, Redondo, Reguengos de Monsaraz, Vendas Novas, Viana do Alentejo e Vila Viçosa
Faro , com sede em Faro	Albufeira, Alcoutim, Aljezur, Castro Marim, Faro, Lagoa, Lagos, Loulé, Monchique, Olhão, Portimão, São Brás de Alportel, Silves, Tavira, Vila do Bispo e Vila Real de Santo António
Guarda , com sede em Guarda	Aguiar da Beira, Almeida, Celorico da Beira, Figueira de Castelo Rodrigo, Fornos de Algodres, Gouveia, Guarda, Manteigas, Meda, Pinhel, Sabugal, Seia, Trancoso e Vila Nova de Foz Côa
Leiria , com sede em Leiria	Alcobaça, Alvaiázere, Ansião, Batalha, Bombarral, Caldas da Rainha, Castanheira de Pera, Figueiró dos Vinhos, Leiria, Marinha Grande, Nazaré, Óbidos, Pedrógão Grande, Peniche, Pombal e Porto de Mós
Lisboa , com sede em Lisboa	Alcochete, Almada, Barreiro, Lisboa, Moita, Montijo e Seixal
Lisboa Norte , com sede em Loures	Alenquer, Arruda dos Vinhos, Azambuja, Cadaval, Loures, Lourinhã, Odivelas, Sobral de Monte Agraço, Torres Vedras e Vila Franca de Xira
Lisboa Oeste , com sede em Sintra	Amadora, Cascais, Mafra, Oeiras e Sintra
Madeira , com sede no Funchal	Calheta, Câmara de Lobos, Funchal, Machico, Ponta do Sol, Porto Moniz, Porto Santo, Ribeira Brava, Santa Cruz, Santana e São Vicente
Portalegre , com sede em Portalegre	Alter do Chão, Arronches, Avis, Campo Maior, Castelo de Vide, Crato, Elvas, Fronteira, Gavião, Marvão, Monforte, Nisa, Ponte de Sor, Portalegre e Sousel

Porto , com sede no Porto	Gondomar, Maia, Matosinhos, Porto, Póvoa de Varzim, Santo Tirso, Trofa, Valongo, Vila do Conde e Vila Nova de Gaia.
Porto Este , com sede em Penafiel	Amarante, Baião, Felgueiras, Lousada, Marco de Canaveses, Paços de Ferreira, Paredes e Penafiel
Santarém , com sede em Santarém	Abrantes, Alcanena, Almeirim, Alpiarça, Benavente, Cartaxo, Chamusca, Constância, Coruche, Entroncamento, Ferreira do Zêzere, Golegã, Mação, Ourém, Rio Maior, Salvaterra de Magos, Santarém, Sardoal, Tomar, Torres Novas e Vila Nova da Barquinha
Setúbal , com sede em Setúbal	Alcácer do Sal, Grândola, Palmela, Santiago do Cacém, Sesimbra, Setúbal e Sines
Viana do Castelo , com sede em Viana do Castelo	Arcos de Valdevez, Caminha, Melgaço, Monção, Paredes de Coura, Ponte da Barca, Ponte de Lima, Valença, Viana do Castelo e Vila Nova de Cerveira
Vila Real , com sede em Vila Real	Alijó, Boticas, Chaves, Mesão Frio, Mondim de Basto, Montalegre, Murça, Peso da Régua, Ribeira de Pena, Sabrosa, Santa Marta de Penaguião, Valpaços, Vila Pouca de Aguiar e Vila Real.
Viseu , com sede em Viseu	Armamar, Carregal do Sal, Castro Daire, Cinfães, Lamego, Mangualde, Moimenta da Beira, Mortágua, Nelas, Oliveira de Frades, Penalva do Castelo, Penedono, Resende, Santa Comba Dão, São João da Pesqueira, São Pedro do Sul, Sátão, Sernancelhe, Tabuaço, Tarouca, Tondela, Vila Nova de Paiva, Viseu e Vouzela

Fonte: Adaptado do Mapa III do Anexo I do Decreto-Lei n.º 86/2016, de 27 de Dezembro.

Tabela 32 | Tribunais da Relação (2.ª instância) e área de competência

Tribunal da Relação	Área de competência
Tribunal da Relação de Guimarães	Comarcas de Braga, Bragança, Viana do Castelo e Vila Real
Tribunal da Relação do Porto	Comarcas de Aveiro, Porto e Porto Este. Tribunais de competência territorial alargada: Tribunal de Execução das Penas do Porto.
Tribunal da Relação de Coimbra	Comarcas de Castelo Branco, Coimbra, Guarda, Leiria e Viseu. Tribunais de competência territorial alargada: Tribunal de Execução das Penas de Coimbra.
Tribunal da Relação de Lisboa	Comarcas de Açores, Lisboa, Lisboa Norte, Lisboa Oeste e Madeira. Tribunais de competência territorial alargada: Tribunal da Propriedade Intelectual, Tribunal da Concorrência, Regulação e Supervisão, Tribunal Marítimo, Tribunal de Execução das Penas de Lisboa e Tribunal Central de Instrução Criminal.
Tribunal da Relação de Évora	Comarcas de Beja, Évora, Faro, Portalegre, Santarém e Setúbal. Tribunais de competência territorial alargada: Tribunal de Execução das Penas de Évora.

Fonte: Anexo I da Lei n.º 62/2013, de 26 de Agosto

ANEXO C - Pedido de autorização¹³¹

‘Exma. Sra. Juiz Presidente do Tribunal de Coimbra,

O meu nome é Cátia Valente e dirijo-me a si, mui respeitosamente, como mestranda em Administração e Gestão Pública, pela Universidade de Aveiro.

No seguimento do referido ciclo de estudos e orientada pelo Sr. Professor Doutor Gonçalo Santinha e pela Sra. Professora Doutora Maria João Pires da Rosa, encontro-me a fazer uma investigação para redigir a minha dissertação de Mestrado. O objetivo geral do trabalho é avaliar a qualidade dos serviços prestados pelos tribunais no contexto do novo modelo de gestão judicial implementado em 2014. Pretende-se, para o efeito, recorrer às perceções dos utentes, dos Magistrados e dos Funcionários de Justiça sobre o seu grau de satisfação relativamente aos serviços prestados pelos tribunais através dos questionários que junto se remete.

Assim, venho por este meio pedir a sua autorização para fazer chegar aos Magistrados Judiciais, Magistrados do Ministério Público e Funcionários de Justiça, assim como aos utentes do serviço, os referidos questionários que serão anónimos e confidenciais.

Mostro-me desde já disponível para a entrega pessoal, em suporte papel, do referido questionário.

Desde já aproveito para prestar os meus maiores agradecimentos e cumprimentos, estando inteiramente ao seu dispor para qualquer esclarecimento.

Sem mais de momento,

Cátia Valente

Aveiro, Maio de 2017.’

¹³¹ Enviado através do correio eletrónico para o endereço da Coordenação da Comarca de Coimbra.

QUESTIONÁRIO AOS UTENTES DO TRIBUNAL JUDICIAL E SERVIÇOS DO MINISTÉRIO PÚBLICO DE COIMBRA

O presente questionário insere-se no trabalho de dissertação ‘Reorganização Judiciária, Nova Gestão Judicial e a importância da Qualidade’, em desenvolvimento no âmbito do Mestrado em Administração e Gestão Pública da Universidade de Aveiro. O seu objetivo é recolher a opinião dos utentes, funcionários e magistrados deste tribunal sobre a qualidade dos serviços que são prestados.

Existe atualmente pouca investigação sobre a qualidade do sistema judicial, pelo que o objetivo geral do trabalho de dissertação é avaliar a qualidade dos serviços prestados pelos tribunais no contexto do novo modelo de gestão judicial implementado em 2014. Para o efeito, recorre-se às perceções dos utentes, magistrados e funcionários sobre o seu grau de satisfação relativamente aos serviços prestados pelos tribunais.

Assim, venho pelo presente solicitar a sua colaboração no preenchimento deste questionário, o qual contém duas partes. A primeira refere-se a um conjunto de questões de caracterização dos inquiridos; a segunda parte é constituída por um conjunto de questões que pretendem avaliar a satisfação dos inquiridos enquanto usuários do Tribunal de Coimbra.

Não existem respostas certas ou erradas; apenas se pretende que nos dê a sua opinião pessoal e sincera.

O questionário é de natureza confidencial e anónima e destina-se somente a fins académicos. As respostas obtidas serão tratadas de forma agregada.

Desde já agradeço a sua colaboração.

Cátia Valente

2017

Parte I - Caracterização pessoal do usuário

Com a presente secção pretende-se a recolha de dados destinados unicamente a tratamento estatístico.

1. Indique o seu género:

- | | |
|--------------|--------------------------|
| Feminino | <input type="checkbox"/> |
| Masculino | <input type="checkbox"/> |
| Não responde | <input type="checkbox"/> |

2. Indique a sua idade:

3. Indique as suas habilitações literárias:

- | | |
|--------------------|--------------------------|
| Sem escolaridade | <input type="checkbox"/> |
| Ensino básico | <input type="checkbox"/> |
| Ensino secundário | <input type="checkbox"/> |
| Licenciatura | <input type="checkbox"/> |
| Mestrado | <input type="checkbox"/> |
| Doutoramento | <input type="checkbox"/> |
| Outro. Qual? _____ | <input type="checkbox"/> |

4. Indique a sua situação perante o trabalho:

- | | |
|---------------------------|--------------------------|
| Empregado(a) | <input type="checkbox"/> |
| Desempregado(a) | <input type="checkbox"/> |
| Estudante a Tempo Inteiro | <input type="checkbox"/> |
| Inativo(a) | <input type="checkbox"/> |
| Estagiário(a) | <input type="checkbox"/> |
| Outro. Qual? _____ | <input type="checkbox"/> |

5. É a primeira vez que recorre ao Tribunal Judicial e/ou Serviços do Ministério Público de Coimbra?

Sim ☐

Não ☐

6. No caso de ter respondido 'Não' à questão n.º 5, com que frequência recorre aos serviços do Tribunal Judicial e/ou Serviços do Ministério Público de Coimbra?

Raramente (<1 vez por mês) ☐

Mensalmente ☐

Semanalmente ☐

Diariamente ☐

7. Indique em que qualidade está a deslocar ao Tribunal:

(se for o caso, pode assinalar mais que uma opção)

Por ser uma das partes (ofendido, lesado,
denunciado, arguido) ☐

Por ser familiar de umas das partes ☐

Por ser uma testemunha ☐

Para pedir informação ☐

Para visitar ☐

Por motivos profissionais (ex.: magistrados,
advogados) ☐

Outro. Qual? _____ ☐

8. Indique em que matéria está a recorrer ao Tribunal:

(se for o caso, pode assinalar mais que uma opção)

Criminal ☐

Família e menores ☐

Trabalho ☐

Cível ☐

Comércio ☐

Administrativo ☐

Outro. Qual? _____ ☐

9. Foi representado(a) por advogado(a)?

Sim ☐

Não ☐

Não sabe / Não responde ☐

10. Beneficiou de apoio judiciário?

Sim ☐

Não ☐

Não sabe / Não responde ☐

11. No caso de ter respondido 'Não' à questão n.º 5, qual a última vez que se deslocou a um tribunal?

Há menos de seis meses ☐

Entre seis meses a um ano ☐

Entre um ano a três anos ☐

Há mais de três anos ☐

Não sabe / Não responde ☐

Parte II - Avaliação das percepções do utente acerca do funcionamento do Tribunal Judicial e Serviços do Ministério Público de Coimbra

Por favor, leia as afirmações que seguidamente se apresentam e, para cada uma delas, avalie o seu grau de satisfação sob o ponto de vista do desempenho do serviço que lhe foi prestado pelo Tribunal Judicial e Serviços do Ministério Público de Coimbra, usando a escala de 1 a 5, em que 1 significa *'discordo muito'* e 5 significa *'concordo muito'*.

Caso o item não se adapte à sua situação, assinale *'não se aplica'*.

Item	Questionário das percepções do utente	Discordo muito	Concordo muito	Não se aplica			
1.1.	O Tribunal tem equipamentos modernos.	1	2	3	4	5	
1.2.	As instalações físicas do Tribunal são visualmente agradáveis.	1	2	3	4	5	
1.3.	As instalações do Tribunal encontram-se bem sinalizadas no seu interior.	1	2	3	4	5	
1.4.	O Tribunal tem acessos para portadores de necessidades especiais.	1	2	3	4	5	
1.5.	Os materiais (equipamentos tecnológicos e mobiliário) do Tribunal são visualmente atraentes.	1	2	3	4	5	
1.6.	Os operadores judiciais do Tribunal têm uma apresentação agradável e profissional:						
	1.6.1. Magistrados	1	2	3	4	5	NA
	1.6.2. Oficiais de justiça	1	2	3	4	5	
2.1.	Os serviços são prestados conforme o previsto na lei.	1	2	3	4	5	
2.2.	Os funcionários de justiça do Tribunal são prestativos.	1	2	3	4	5	
2.3.	Os serviços são realizados de forma correta e sem erros.	1	2	3	4	5	
2.4.	O Tribunal providencia o serviço no prazo previsto na lei.	1	2	3	4	5	
3.1.	A linguagem (verbal/escrita) utilizada pelos operadores judiciais é simples e clara:						

	3.1.1. Magistrados	1	2	3	4	5	NA
	3.1.2. Oficiais de justiça	1	2	3	4	5	
3.2.	Os operadores judiciários do Tribunal explicam os procedimentos do processo:						NA
	3.2.1. Magistrados	1	2	3	4	5	
	3.2.2. Oficiais de justiça	1	2	3	4	5	
3.3.	Os funcionários de justiça do Tribunal prestam um atendimento rápido.	1	2	3	4	5	
3.4.	Os funcionários de justiça do Tribunal estão sempre dispostos a ajudá-lo.	1	2	3	4	5	
3.5.	Os funcionários de justiça do Tribunal estão sempre prontos para responder aos seus pedidos.	1	2	3	4	5	

4.1.	O comportamento dos operadores judiciários do Tribunal transmite-lhe confiança:						NA
	4.1.1. Magistrados	1	2	3	4	5	
	4.1.2. Oficiais de justiça	1	2	3	4	5	NA
4.2.	Sente confiança nos serviços que são prestados pelo Tribunal.	1	2	3	4	5	
4.3.	Os operadores judiciários do Tribunal são cordiais consigo:						
	4.3.1. Magistrados	1	2	3	4	5	
	4.3.2. Oficiais de justiça	1	2	3	4	5	NA
4.4.	Os operadores judiciários do Tribunal possuem os conhecimentos para responder às suas questões:						
	4.4.1. Magistrados	1	2	3	4	5	
	4.4.2. Oficiais de justiça	1	2	3	4	5	

5.1.	Os operadores judiciários do Tribunal dão-lhe atenção individual:						NA
	5.1.1. Magistrados	1	2	3	4	5	
	5.1.2. Oficiais de justiça	1	2	3	4	5	
5.2.	O horário de funcionamento é conveniente para si.	1	2	3	4	5	
5.3.	Os operadores judiciários do Tribunal tratam-no de forma atenciosa:						

	5.3.1. Magistrados	1	2	3	4	5	NA
	5.3.2. Oficiais de justiça	1	2	3	4	5	
5.4.	Os funcionários de justiça do Tribunal demonstram interesse genuíno em servi-lo.	1	2	3	4	5	
5.5.	Os operadores judiciários do Tribunal compreendem as suas necessidades específicas:						
	5.5.1. Magistrados	1	2	3	4	5	NA
	5.5.2. Oficiais de justiça	1	2	3	4	5	

Por favor registre neste espaço, se assim o entender, qualquer observação, comentário e/ou sugestão de melhoria que entenda adequada, tanto ao tribunal quanto ao questionário ou recolha de informação.

QUESTIONÁRIO AOS MAGISTRADOS E FUNCIONÁRIOS DE JUSTIÇA DO TRIBUNAL JUDICIAL E SERVIÇOS DO MINISTÉRIO PÚBLICO DE COIMBRA

O presente questionário insere-se no trabalho de dissertação ‘Reorganização Judiciária, Nova Gestão Judicial e a importância da Qualidade’, em desenvolvimento no âmbito do Mestrado em Administração e Gestão Pública da Universidade de Aveiro. O seu objetivo é recolher a opinião dos utentes, funcionários e magistrados deste tribunal sobre a qualidade dos serviços que são prestados.

Existe atualmente pouca investigação sobre a qualidade do sistema judicial, pelo que o objetivo geral do trabalho de dissertação é avaliar a qualidade dos serviços prestados pelos tribunais no contexto do novo modelo de gestão judicial implementado em 2014. Para o efeito, recorre-se às perceções dos utentes, magistrados e funcionários sobre o seu grau de satisfação relativamente aos serviços prestados pelos tribunais.

Assim, venho pelo presente solicitar a sua colaboração no preenchimento deste questionário, o qual contém duas partes. A primeira refere-se a um conjunto de questões de caracterização dos inquiridos; a segunda parte é constituída por um conjunto de questões que pretendem avaliar a satisfação dos inquiridos relativamente aos serviços prestados pelo Tribunal e Departamento de Investigação e Ação Penal de Coimbra.

Não existem respostas certas ou erradas; apenas se pretende que nos dê a sua opinião pessoal e sincera.

O questionário é de natureza confidencial e anónima e destina-se somente a fins académicos. As respostas obtidas serão tratadas de forma agregada.

Desde já agradeço a sua colaboração.

Cátia Valente

2017

Parte I - Caracterização Pessoal

Com a presente secção pretende-se caracterizar os perfis dos vários inquiridos incluídos neste estudo.

1. Indique o seu género:

- Feminino ☐
- Masculino ☐
- Não responde ☐

2. Indique a sua idade:

3. Indique as suas habilitações literárias:

- Ensino básico ☐
- Ensino secundário ☐
- Licenciatura ☐
- Mestrado ☐
- Doutoramento ☐
- Outro. Qual? _____ ☐

4. Indique a sua profissão:

- Magistrado(a) Judicial ☐
- Magistrado(a) do Ministério Público ☐
- Oficial de Justiça da carreira Judicial ☐
- Oficial de Justiça da carreira do Ministério Público ☐
- Estagiário(a). Qual? _____ ☐

5. Indique há quantos anos exerce essa atividade profissional:

6. Indique qual o seu grau de concordância com as seguintes afirmações:

6.1. A reforma judiciária implementada em 2014 tem vindo a contribuir para o aumento da celeridade processual.

- | | |
|---------------------------|--------------------------|
| Discordo muito | <input type="checkbox"/> |
| Discordo | <input type="checkbox"/> |
| Não concordo nem discordo | <input type="checkbox"/> |
| Concordo | <input type="checkbox"/> |
| Concordo muito | <input type="checkbox"/> |
| | |
| Não sabe / Não responde | <input type="checkbox"/> |

6.2. A reforma judiciária implementada em 2014 tem vindo a contribuir para o aumento da produtividade.

- | | |
|---------------------------|--------------------------|
| Discordo muito | <input type="checkbox"/> |
| Discordo | <input type="checkbox"/> |
| Não concordo nem discordo | <input type="checkbox"/> |
| Concordo | <input type="checkbox"/> |
| Concordo muito | <input type="checkbox"/> |
| | |
| Não sabe / Não responde | <input type="checkbox"/> |

6.3. O quadro de magistrados afetos ao Tribunal Judicial e Serviços do Ministério Público de Coimbra é suficiente.

- | | |
|---------------------------|--------------------------|
| Discordo muito | <input type="checkbox"/> |
| Discordo | <input type="checkbox"/> |
| Não concordo nem discordo | <input type="checkbox"/> |
| Concordo | <input type="checkbox"/> |
| Concordo muito | <input type="checkbox"/> |
| | |
| Não sabe / Não responde | <input type="checkbox"/> |

6.4. O quadro de oficiais de justiça afetos ao Tribunal Tribunal Judicial e Serviços do Ministério Público de Coimbra é suficiente.

Discordo muito	<input type="checkbox"/>
Discordo	<input type="checkbox"/>
Não concordo nem discordo	<input type="checkbox"/>
Concordo	<input type="checkbox"/>
Concordo muito	<input type="checkbox"/>
Não sabe / Não responde	<input type="checkbox"/>

6.5. A especialização definida na reforma judiciária implementada em 2014 tendo vindo a contribuir para a melhoria da justiça.

Discordo muito	<input type="checkbox"/>
Discordo	<input type="checkbox"/>
Não concordo nem discordo	<input type="checkbox"/>
Concordo	<input type="checkbox"/>
Concordo muito	<input type="checkbox"/>
Não sabe / Não responde	<input type="checkbox"/>

6.6. A territorialização adotada para a Comarca de Coimbra é adequada.

Discordo muito	<input type="checkbox"/>
Discordo	<input type="checkbox"/>
Não concordo nem discordo	<input type="checkbox"/>
Concordo	<input type="checkbox"/>
Concordo muito	<input type="checkbox"/>
Não sabe / Não responde	<input type="checkbox"/>

6.7. Os objetivos estratégicos e processuais definidos no âmbito da reforma judiciária de 2014 estão a ser concretizados.

Discordo muito	<input type="checkbox"/>
Discordo	<input type="checkbox"/>
Não concordo nem discordo	<input type="checkbox"/>
Concordo	<input type="checkbox"/>
Concordo muito	<input type="checkbox"/>

Não sabe / Não responde ☐

6.8. A adoção de metas (gestão por objetivos) é positiva para a Justiça.

Discordo muito ☐

Discordo ☐

Não concordo nem discordo ☐

Concordo ☐

Concordo muito ☐

Não sabe / Não responde ☐

6.9. A adoção de metas (gestão por objetivos) é positiva para o cidadão.

Discordo muito ☐

Discordo ☐

Não concordo nem discordo ☐

Concordo ☐

Concordo muito ☐

Não sabe / Não responde ☐

6.10. A reforma judiciária levou à efetiva simplificação e agilização processuais.

Discordo muito ☐

Discordo ☐

Não concordo nem discordo ☐

Concordo ☐

Concordo muito ☐

Não sabe / Não responde ☐

Parte II - Avaliação da satisfação dos Magistrados e Funcionários de Justiça do Tribunal Judicial e Serviços do Ministério Público de Coimbra

Por favor, leia as afirmações que seguidamente se apresentam e para cada uma delas selecione a opção que mais reflete o seu grau de concordância com a mesma, numa escala que varia entre *'discordo muito'* e *'concordo muito'*.

Item	Questionário das perceções dos magistrados e funcionários de justiça	Discordo muito				Concordo muito
1.1.	O Tribunal tem equipamentos modernos.	1	2	3	4	5
1.2.	As instalações físicas do Tribunal são visualmente agradáveis.	1	2	3	4	5
1.3.	As instalações encontram-se bem sinalizadas no seu interior.	1	2	3	4	5
1.4.	O Tribunal tem acessos para portadores de necessidades especiais.	1	2	3	4	5
1.5.	Os materiais (equipamentos tecnológicos e mobiliário) do Tribunal são visualmente atraentes.	1	2	3	4	5
1.6.	Os operadores judiciais do Tribunal têm uma apresentação agradável e profissional:					
	1.6.1. Magistrados	1	2	3	4	5
	1.6.2. Oficiais de justiça	1	2	3	4	5
2.1.	Os serviços são prestados conforme o previsto na lei.	1	2	3	4	5
2.2.	Os funcionários de justiça do Tribunal são prestativos para com os utentes.	1	2	3	4	5
2.3.	Os serviços são realizados de forma correta e sem erros.	1	2	3	4	5
2.4.	O Tribunal providencia o serviço no prazo previsto na lei.	1	2	3	4	5
3.1.	A linguagem (verbal/escrita) utilizada pelos operadores judiciais na interação com os utentes é simples e clara:					
	3.1.1. Magistrados	1	2	3	4	5
	3.1.2. Oficiais de justiça	1	2	3	4	5

3.2.	Os operadores judiciais do Tribunal explicam os procedimentos do processo ao utente: 3.2.1. Magistrados 3.2.2. Oficiais de justiça	1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5
3.3.	Os funcionários de justiça do Tribunal prestam um atendimento célere ao utente.	1	2	3	4	5
3.4.	Os funcionários de justiça do Tribunal estão sempre dispostos a ajudar os utentes.	1	2	3	4	5
3.5.	Os funcionários de justiça do Tribunal nunca estão demasiado ocupados para responder aos pedidos dos utentes (prontidão para responder).	1	2	3	4	5
3.6.	O sistema informático do Tribunal é operacional.	1	2	3	4	5

4.1.	O comportamento dos operadores judiciais do Tribunal instila confiança aos utentes: 4.1.1. Magistrados 4.1.2. Oficiais de justiça	1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5
4.2.	É transmitida confiança pelos operadores judiciais do tribunal aos utentes. 4.2.1. Magistrados 4.2.2. Oficiais de justiça	1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5
4.3.	Os operadores judiciais do Tribunal são cordiais com os utentes: 4.3.1. Magistrados 4.3.2. Oficiais de justiça	1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5
4.4.	Os operadores judiciais do Tribunal possuem os conhecimentos para responder às questões dos utentes: 4.4.1. Magistrados 4.4.2. Oficiais de justiça	1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5

5.1.	Os operadores judiciais do Tribunal dão atenção individual ao utente: 5.1.1. Magistrados 5.1.2. Oficiais de justiça	1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5
5.2.	O horário de funcionamento é conveniente para os utentes.	1	2	3	4	5

5.3.	Os operadores judiciais do Tribunal tratam os utentes de forma atenciosa:					
	5.3.1. Magistrados	1	2	3	4	5
	5.3.2. Oficiais de justiça	1	2	3	4	5
5.4.	Os funcionários de justiça do Tribunal demonstram interesse genuíno em ajudar os utentes.	1	2	3	4	5
5.5.	Os operadores judiciais do Tribunal compreendem as necessidades específicas dos utentes:					
	5.5.1. Magistrados	1	2	3	4	5
	5.5.2. Oficiais de justiça	1	2	3	4	5

Por favor registe neste espaço, se assim o entender, qualquer observação, comentário e/ou sugestão de melhoria que entenda adequada, tanto ao Tribunal quanto ao questionário ou recolha de informação.

ENTREVISTA COM A EXMA. SRA. DRA. JUIZ PRESIDENTE DA COMARCA DE COIMBRA

A presente entrevista insere-se no âmbito do Mestrado em Administração e Gestão Pública da Universidade de Aveiro, com o objetivo de recolher informação após os resultados obtidos sobre a qualidade percebida dos serviços do Tribunal Judicial e Serviços do Ministério Público sediados em Coimbra, para assim elaborar dissertação subordinada ao tema ‘Reorganização Judiciária, Nova Gestão Judicial e a importância da Qualidade’.

1. Tendo em conta os objetivos deste estudo, quais julga que foram os resultados obtidos?

Relativamente aos utentes, parece-me a mim, uma vez que incidiu sobre o município de Coimbra, que será menos satisfatório em relação às instalações, aos edifícios. Eu quero acreditar que, relativamente ao atendimento e ao modo como o atendimento é feito, que seja satisfatório, que seja positivo, e que a impressão das pessoas a esse nível seja positiva.

Relativamente aos magistrados e aos funcionários, é possível que encontrasse diferença entre magistrados do Ministério Público e magistrados judiciais.

A suficiência do quadro de magistrados... parece-me que, relativamente aos magistrados judiciais, a resposta iria ser positiva, no sentido da suficiência dos quadros e, talvez da parte do Ministério Público, fosse negativa, no sentido da insuficiência.

Relativamente ao aumento da produtividade e da celeridade, eu penso que a resposta é positiva; a especialização também. O quadro dos oficiais de justiça: eu acho que essa parte também é capaz de ser positiva globalmente. Há alguma diferença na análise da parte do Ministério Público e do judicial e eu tenho a percepção que é diferente mesmo na avaliação que se faz.

Relativamente à reforma no seu todo, eu acho que há alguma crítica por parte dos magistrados.

Positiva ou negativa?

A ideia das metas e dos objetivos não é consensualmente aceite; portanto, eu acho que isso se vai refletir na resposta, mas, possivelmente, à resposta da celeridade, será já positiva, no sentido de que haverá uma resposta mais pronta e, então, temos dados contraditórios.

A esta pergunta da simplificação e agilização processual, eu acho que a resposta vai ser positiva. Mas, para mim, era importante que houvesse distinção entre magistrados judiciais e magistrados do Ministério Público, porque as realidades são bastante diversas.

Quanto à especialização, eu acho que é consensual. É importante e a resposta é positiva.

Eu acho que eles têm uma percepção positiva da qualidade.

Tinha sido importante e tinha sido interessante distinguir, embora o número de respostas do judicial sejam muito poucas e acabam por não ter peso suficiente.

2. Que comentários faz aos resultados apresentados?

[Quanto à afirmação: 'A reforma judiciária implementada em 2014 tem vindo a contribuir para o aumento da celeridade processual.']

Isto é inexplicável de alguma forma porque os dados objetivos traduzem outra realidade. É mais representativa a resposta dos oficiais de justiça do que dos magistrados em termos de universo, de respostas colhidas. Não sei se esta resposta não será mais uma crítica à reforma em si, porque os dados objetivos dizem outra coisa.

[Relativamente às afirmações: 'O quadro de magistrados afetos ao Tribunal Judicial e Serviços do Ministério Público de Coimbra é suficiente' e 'O quadro de oficiais de justiça afetos ao Tribunal Judicial e Serviços do Ministério Público de Coimbra é suficiente'.]

Depois, se tiver curiosidade, analise as respostas que são do Ministério Público e do judicial e, parece-me a mim, que vai encontrar diferença aí.

[Quanto à afirmação: 'A especialização definida na reforma judiciária implementada em 2014 tendo vindo a contribuir para a melhoria da justiça.']

A importância da especialização, pronto, é unânime que, de facto, existe.

Parece-me, a mim, bastante consensual que toda a gente concorda. Eu acho difícil não concordar. Mesmo da parte dos funcionários. Até porque os próprios funcionários, aqui em Coimbra, a resposta a esta pergunta, aqui no município de Coimbra, é quase responder sobre uma realidade que nem é próxima, porque o município de Coimbra já era praticamente todo especializado antes. Portanto, não houve nenhuma alteração de fundo, exceto o comércio e as execuções; portanto, não há verdadeiramente nenhuma alteração. Não houve. E se perguntar-se, se colocasse a questão 'entendo que deveria deixar de haver especialização e o Tribunal abranger cível, comércio...', eu acho que não iam dizer que pretendiam esse cenário. Agora esta alteração aqui não se verificou, portanto, eu acho que algumas questões aqui que, se calhar, a resposta é uma resposta baseada

mais na avaliação global da reforma, na percepção da própria reforma ou daquilo que acham da reforma, porque isto é um exemplo, não houve praticamente alteração nenhuma no município de Coimbra.

[No que diz respeito à afirmação: ‘Os objetivos estratégicos e processuais definidos no âmbito da reforma judiciária de 2014 estão a ser concretizados’]

Os magistrados concordam.

[No que diz respeito às afirmações: ‘A adoção de metas (gestão por objetivos) é positiva para a Justiça’, ‘A adoção de metas (gestão por objetivos) é positiva para o cidadão’ e ‘A reforma judiciária levou à efetiva simplificação e agilização processuais’.]

É semelhante para a justiça e para o cidadão. O que também significa que a justiça e o cidadão estão aqui lado a lado. É difícil fazer alguma...

Acho curiosa esta resposta mais negativa dos magistrados relativamente à simplificação e agilização processual. Se calhar porque, de facto, a simplificação e agilização processual não têm nada a ver com a reforma judiciária. É algo que decorre das leis processuais. Estamos a falar mais da atividade jurisdicional e, se calhar, até é interessante e importante que a resposta seja efetivamente negativa no sentido de que a reforma levou à efetiva simplificação e agilização processual.

A resposta dos magistrados é francamente negativa e é bom que o seja, porque estamos a falar da atividade jurisdicional, não é; portanto, deverá escapar à reforma em si, que é uma forma de organização e não uma reforma processual.

Não deixo de achar estranha a resposta dos oficiais de justiça à adoção de metas, quer para a justiça, quer para o cidadão, ser negativa, no sentido de estas metas se refletirem de forma negativa ou não serem importantes. Desvalorizam a importância das metas. Não tenho essa percepção dos conhecimentos que tenho mantido, mas...

[Relativamente ao comentário apresentado por oficial de justiça: ‘A adoção de metas (gestão por objetivos) é positiva para a justiça? Para as oficinas de Henri Ford eram. Os tribunais não são linhas de montagem’.]

É mais uma visão crítica sobre a reforma em si mesma do que sobre como é que ela se reflete depois no trabalho diário. Quase parece que são contra. Parece-me que, possivelmente, as pessoas que discordam desta afirmação, principalmente, porque eu esperava esta resposta de discordância dos magistrados, no sentido de objetivos estratégicos e processuais, e podemos contender com a independência e com a autonomia no exercício da função jurisdicional. Nos oficiais de justiça, a questão não se coloca; portanto, e nesse sentido, a existência, não sendo isto uma linha de montagem que não é uma fábrica, como todas as atividades, as metas e os objetivos até diários, do que fazer no dia de hoje, são um bocadinho imprescindíveis e, se calhar, são essenciais para uma

melhor execução diária do trabalho; e tanto assim é, que o está a ser. Acho curiosa; parece que é uma resposta um bocadinho por estarem contra a organização em si. Uma organização mais macro. Não sei.

Há alguma dificuldade em entender a organização com uma gestão próxima. Há hábitos e tradições.

[Discussão sobre os resultados do SERVPERF]

[Análise Global]

É simpática. Quase quatro.

(A tangibilidade é bastante mais baixa na opinião) de quem trabalha cá. Curiosamente. Eu esperava o contrário. Eu esperava que fosse mais sentido que as pessoas se habituassem; quem está a trabalhar, normalmente, habitua-se aos sítios, e isso é verdade, e até perante a perspectiva de uma mudança, ninguém a quer; preferem continuar ‘mesmo mal, mas já que estou aqui, já conheço o sítio’. Isso já aconteceu muitas vezes.

Surpreende-me isso (opinião mais baixa dos operadores sobre aspetos tangíveis) e surpreende-me a avaliação negativa da importância de objetivos e metas e a maneira como isso se reflete.

A avaliação interna é semelhante à avaliação externa.

[Dimensão Tangibilidade]

Felizmente aqui, na última, sobe: uma apresentação agradável e profissional. Certo. Engraçado. Gostava, contava que fosse ao contrário; a depreciação fosse pior por parte de quem vem do que quem cá está.

Pode-se justificar com a opinião que referiu há pouco? De que quem está dentro...

Acabar por ser mais crítico? Sim, é possível, mas ainda bem que assim é.

[Comentários apresentados pelos inquiridos e referentes à tangibilidade]

Às vezes pode haver uma ou outra má experiência, mas temos acessibilidades em todo o lado, incluindo o Tribunal do Trabalho. O Tribunal de Família e Menores tem instalações ótimas. E eu acho que quem lá vai fica naturalmente agradado.

A questão da limpeza é comum a todos os tribunais, porque são contratos que são feitos centralmente; são pessoas, empresas que mudam de dois em dois meses, três em três meses, às vezes estão só um mês e, de facto, assim é difícil. E de depende muito, há sítios onde está mais feliz que outros. Depende muito do secretário, da proximidade, tem que haver um controlo diário e também depende dos funcionários, porque há um questionário a este nível que as secretarias têm para preencher mensalmente e não o fazem ou dizem que está

tudo bem. De acordo com indicação do senhor Administrador, têm indicação para o preencher e para colocar também a informação que têm que pedir ao magistrado relativamente aos gabinetes, mas... e que para nós é essencial para reagirmos perante as empresas de limpeza e para reclamarmos junto da DGAJ a resolução dos contratos.

Perspetiva-se a centralização dos serviços?

Quer dizer, está a ser perspectivada há dois ou três anos atrás a construção aqui de um palácio da justiça ao lado, e agora, mais recentemente, mas nunca será para... mas é preciso...

[Dimensão Confiabilidade]

(Sem comentários.)

[Dimensão Capacidade de resposta]

A linguagem. De facto. É.... Os utentes... mesmo assim, os utentes, quer dizer, os próprios magistrados e funcionários têm uma perceção mais negativa da linguagem. Acho que deveria ser ao contrário e, de facto, estamos a trabalhar nesse sentido, mas... Eu acho que isto é indicador; vai-se melhorar, necessariamente, se quem cá está a trabalhar tem uma imagem mais negativa de que quem recebe a informação. Isto irá caminhar para melhorias.

‘Os operadores judiciais explicam os procedimentos do processo ao utente’. Certo.

‘Os funcionários de justiça do Tribunal prestam um atendimento célere ao utente’. A esta pergunta, não há grande perceção, por parte dos magistrados. É uma imperceção assim. É quase como uma intuição.

Os oficiais de justiça têm ideia de que se faz melhor do que aquilo que os utentes percecionam. Pronto, entendem que estão sempre dispostos a ajudar, mas... os utentes acham um bocadinho menos. São áreas que se têm que melhorar: atendimento e a qualidade de atendimento. Há aqui uma análise excessivamente otimista.

[Comentário apresentado por utentes e referente à capacidade de resposta: ‘por vezes nota-se que os magistrados começam a audiência sem ter estudado bem os elementos do processo.’]

Isso é horrível, mas se se nota, pronto...

[Comentários apresentados pelos inquiridos referentes à operacionalidade do sistema e material tecnológico]:

Essa resposta é para ser entendida... está mais ou menos obsoleto. As digitalizadoras são novas, os computadores foram todos mudados há dois anos. Todos os computadores de todos os funcionários, foram mudados há dois anos, no verão de 2015. As digitalizadoras são novas e estão a vir mais; as outras, de facto, há

impressoras velhas que estão junto aos postos de trabalho, mas quando avariavam, a caixa mantém-se e o senhor administrador substitui o interior todo. Aquele aspeto, são impressoras que têm uma finalidade mais imediata, porque as cópias, os pd's¹³² e tudo mais, e não passa disso. Portanto, o aspeto de caixa velha é o que é, porque se elas avariavam, a reparação é com a substituição integral da máquina lá dentro, portanto...

Eu acho é que – eu falo pela experiência que tenho aqui, e aí já houve alguma alteração –, é difícil contrariar hábitos e formas de trabalho, e a ideia de que cada funcionário deve ter uma impressora junto ao seu posto de trabalho para imprimir as suas coisas. Para os funcionários a ideia de estarem à espera que alguém imprima ou que saia qualquer coisa antes do seu documento é algo que prejudica seriamente e eu não entendo dessa maneira. Acho que é melhor termos boas máquinas, e que agora há boas máquinas de digitalização e de impressão que, em todos os serviços, prestam apoio a cinco, dez, quinze funcionários, tranquilamente e não pode ser de outra maneira; ter qualidade... e então se a mesma máquina for utilizada por funcionários do Ministério Público e do judicial ainda mais prejuízo para o serviço causa.

[Comentários apresentados pelos inquiridos referentes à capacidade de resposta]

Oh meu Deus. Sim, isso é verdade. Não parece que tenho aqui funcionários assim muito tristes. Toda a gente que está em Coimbra, vive em Coimbra. Tirando uma ou outra que reside na Lousã. É verdade que toda a gente que está em Coimbra, vive em Coimbra, tirando quem vive, sei lá, em Cantanhede, e não quer ir para Cantanhede, quer continuar em Coimbra.

Nesta resposta vejo mais algum... enfim; as pessoas, normalmente, dizem mais facilmente mal e criticam, porque aqui em Coimbra uma das grandes preocupações que sempre houve foi em aceitar todos os destacamentos; os funcionários estão aqui e são de Viseu, Viseu pede destacamento e vão para Viseu; portanto, não me preocupa muito porque não me parece que tenha correspondência no cenário global.

[Dimensão Garantia]

É bom de ver que os utentes têm é uma perceção superior àquela que, mesmo assim, se pensa que se está a ter, ao comportamento que se está a ter, à avaliação interna desse mesmo comportamento...

[Comentários apresentados pelos inquiridos e referentes à Garantia]

Sendo certo que o último ano houve formação quase de quinze em quinze dias. Eu acho que essa observação é fruto de muitos anos sem formações. No ano passado houve. Foi um ano que houve. Dentro da comarca, essa formação é dada, independentemente de ser dada pelo COJ¹³³, é dada formação sempre que se entenda necessária, localmente, com os oficiais de justiça mais habituados em determinada área, e temos vários exemplos: elaboração de rateios, e este agora exemplo do atendimento é feito.

¹³² Provas de depósito.

¹³³ Conselho dos Oficiais de Justiça.

Agora foram muitos anos em que os oficiais de justiça não foram dignificados, não foram considerados. E eu acho que isso, seguramente, quero eu acreditar que seja o resultado desse longo período, porque, de facto, este ano houve promoções, houve movimentos, houve formação. Esperamos que se mantenha.

[Dimensão Empatia]

É um bocadinho difícil distinguir a empatia da garantia...

O horário de atendimento.... Os utentes até consideram, engraçado, um bocadinho mais positivo do que os próprios funcionários.

[Comentários apresentados pelos inquiridos e referentes à Empatia]

É algo que faz todo o sentido e que irá ser feito. Embora, também, enquanto os serviços tiverem divididos em vários edifícios, não é, completamente útil, ou se houver aqui no palácio quem queira ir à família e menores, à hora de almoço, nem lhe vai passar pela cabeça vir ao palácio de justiça. Portanto, não vai resolver todas as questões, mas tem-se que caminhar nesse sentido.

Eu acho que se calhar o Tribunal devia pensar em estar aberto à hora de almoço e os funcionários que assegurassem esse serviço – se calhar não tinha que ser todos os serviços, bastava ser a unidade central –, e depois serem compensados, saindo mais cedo.

O que acha que poderia ser melhorado nos questionários, quer relativamente à reforma, quer relativamente ao atendimento, à prestação do serviço?

Melhorava, seguramente, a questão de distinguir as magistraturas – judicial e Ministério Público – e, possivelmente, também os oficiais de justiça, de um lado e do outro, porque, quer se queira, quer não, até para perceção dos órgãos de gestão, porque eu não tenho qualquer tipo de intervenção na gestão dos funcionários do Ministério Público, e pode haver resultados interessantes a esse nível. Até pode nem haver diferenças, mas pode as haver.

É só o que me está a ocorrer.

Acho estes questionários interessantes e importantes. Acho que, fico surpreendida, de facto, pela perceção das pessoas não ser assim tão negativa. Agrada-me muito que o contacto, a informação e o atendimento, globalmente, seja... haja uma avaliação positiva.

3. Na sua opinião, estes resultados são úteis? O que se pode fazer com estes resultados?

A parte as instalações é algo que nos excede e está mais que sinalizada, portanto, quando a isso nada se pode fazer.

Eu acho que, na parte do atendimento e do contacto do funcionário com o utente, seguramente, aí pode-se fazer qualquer coisa. E há aí uma ou duas respostas em que o resultado é mais positivo, é avaliada de forma mais positiva pelos oficiais de justiça do que pelo utente e, quer dizer, falta aí um bocadinho de autocritica. Não há percepção de que se podia fazer melhor.

Nos objetivos processuais do próximo ano foi dada especial, foi considerado um objetivo – que é sempre difícil de depois monitorizar, mas não significa que não se tente –, que tem a ver com a informação que é dada às pessoas, concretamente às testemunhas, porque os advogados, de uma maneira ou de outra, são pessoas bem informadas e sabem porque vêm e porque vão embora. As partes também na medida em que estão acompanhadas por um advogado, também recebem essa informação. As testemunhas é que entendemos que, nós aqui este ano, muitas vezes o único contacto que ficam do tribunal e do funcionamento dos serviços é a impressão com que ficaram após o contacto com um único oficial de justiça e que escapa a qualquer tipo de controlo. Isto sem ser positivo ou negativo, é o que é. E, então, nas situações em que os magistrados – isto falando em diligências –, nas situações em que os magistrados não têm nenhum contacto com as testemunhas, por razões diversas – porque a diligência não se faz e não entendem oportuno chamarem as pessoas para darem essa informação –, os oficiais de justiça estão formalmente obrigados a dar a informação completa referente à causa da não realização da diligência. Pronto. O mesmo se passa relativamente às notificações de desconvocação ou de uma alteração da data das diligências já agendadas para as testemunhas. Essa informação é sempre prestada aos advogados e às partes, mas para as testemunhas não. ‘Informe que ficou sem efeito’, ‘informe que era para este dia e ficou para o outro dia’; de maneira que foi consensual e consensualizado entre todos a sugestão que eu apresentei, no sentido de essa notificação ir acompanhada da causa sucinta que levou à desconvocação ou à alteração da data. Portanto, a informação mais completa dessa razão; não tem que ser exaustiva, mas ‘chegaram a acordo’, ‘foi pedida a suspensão’, ‘o senhor juiz está doente’, portanto, a causa e a informação. No domínio do contacto com as testemunhas, o senhor Administrador agora até ao final do ano, ou início do próximo ano, irá ele próprio fazer ação de formação aqui na comarca, – digamos, sessões de esclarecimento –, em que se vai debater como é que deve ser feito o atendimento, o contacto do escrivão auxiliar que faz a chamada das testemunhas que estão cá fora à espera, a informação que leva ao juiz, como é que a leva. Pronto. Isso vai ser discutido, porque, se calhar, as pessoas fazem sempre – e nos oficiais de justiça –, o melhor que sabem, ou que acham, ou com deve ser feito ou como viram ser feito, e esse assunto tem que ser falado. É, no fundo, o que se pode fazer. Porque, naturalmente, que o escrivão auxiliar não vai ter um polícia nos corredores a ver como está a fazer, de maneira que um questionário deste tipo feito daqui a um ano, ou dois anos, poderá dar um resultado acerca deste tipo de intervenção.

4. A metodologia utilizada deveria ser replicada a outros tribunais?

A outras comarcas?

(Sim.)

Eu não vejo porque não. Aliás, o Tribunal de Coimbra faz parte da rede europeia dos tribunais piloto. Em Portugal, o Tribunal de Coimbra é o único que faz parte. É recente, mas também o que me permitiu ver que muitos

tribunais estão a fazer este tipo de avaliação, de questionários com estes termos e noutros termos, e tem importância.

Nós, órgãos de gestão, temos alguma dificuldade em implementar, por nós. Um questionário desta natureza é sempre bom, sendo feito, sendo em colaboração, ou partindo externamente, como foi – a iniciativa foi sua –, ou sendo em colaboração com universidades e tudo mais.

5. Há alguma questão que esperava que tivesse sido colocada ou tem algum comentário que gostaria de acrescentar?

Não. As questões eu fui-as dizendo ao longo desta conversa. De maneira que acho muito útil e são dados objetivos que devem ser considerados e que podem ser considerados, embora com as várias nuances das magistraturas, que também compreende aquilo que estou a dizer. É diferente e para mim, enfim, em termos de funcionamento dos serviços era muito mais útil. Teria era que ter também uma taxa de resposta superior de magistrados judiciais; se não, 9 em 50 era pouco, mas pronto. Nove em 50, estava a falar da comarca; aqui em Coimbra serão uns 25, talvez.

*

Grata pela sua colaboração.

A Aluna,
Cátia Valente
2017